

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN**



**TESIS DOCTORAL**

**Gestión curricular por Competencias en Educación Superior:  
el diagnóstico de factores académicos "DIFA", una propuesta  
de Autoevaluación Institucional desde el Modelo Socio  
Formativo: el caso UNIMET**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR**

**PRESENTADA POR**

**Nelly Milady López Rodríguez**

**Director**

**Juan Antonio García Fraile**

**Madrid**



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE  
MADRID

**Universidad Complutense de Madrid.  
Facultad de Educación - Centro de Formación del Profesorado.  
Departamento de Teoría e Historia de la Educación (T.H.E).  
Programa de Doctorado: Pedagogía de la Diversidad  
Sociocultural.**

**Tesis Doctoral:**

**Gestión Curricular por Competencias en Educación Superior:  
el Diagnóstico de Factores Académicos “DIFA”,  
una propuesta de Autoevaluación Institucional desde el  
Modelo Socio Formativo: el caso de UNIMET.**

**Doctoranda: Nelly Milady López Rodríguez.**

**Director: Juan Antonio García Fraile.**

**Madrid, 2010**



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE  
MADRID

**Universidad Complutense de Madrid.  
Facultad de Educación-Centro de Formación del Profesorado.  
Departamento de Teoría e Historia de la Educación (T.H.E).  
Programa de Doctorado: Pedagogía de la Diversidad  
Sociocultural.**

**Tesis Doctoral:  
Gestión curricular por competencias en Educación Superior:  
el Diagnóstico de Factores Académicos “DIFA”,  
una propuesta de Autoevaluación Institucional desde el  
Modelo Socio Formativo: el caso de UNIMET.**

**Doctoranda:  
Nelly Milady López Rodríguez.**

**Director:  
Dr. Juan Antonio García Fraile.**

**Madrid, 2010**

## ÍNDICE

Pág.

<b>INTRODUCCIÓN.</b>	20-26
<b><u>CAPITULO I.- LA FORMACIÓN EN COMPETENCIAS Y GESTIÓN DEL CURRÍCULO EN EDUCACIÓN SUPERIOR: EVOLUCIÓN Y PERSPECTIVAS.</u></b>	27-142
<b><u>I.1.- SURGIMIENTO Y BREVE DESARROLLO HISTÓRICO DEL CONCEPTO DE COMPETENCIAS.</u></b>	3-50
I.1.1.- Etimología del concepto.	30-32
I.1.2.- Escenarios y aportes al desarrollo de las competencias.	32-33
I.1.2.1.- Escenario de la filosofía griega.	33-35
I.1.2.2.- Escenario de la lingüística.	36-38
I.1.2.3.-Escenario de la Filosofía moderna y la Sociología.	38-39
I.1.2.4.- Escenario de los cambios del mundo laboral.	39-41
I.1.2.5.- Escenario de la educación para el trabajo.	41-42
I.1.2.6.- Escenario de la Psicología cognitiva.	43-45
I.1.2.7.- Escenario de la Psicología laboral.	45-46
I.1.2.8.- Escenario de la educación formal.	46-50
<b><u>I.2.- LA FORMACIÓN POR COMPETENCIAS EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR.</u></b>	50-80
I.2.1.- Competencias y gestión de calidad en la educación superior.	50-54
I.2.2.- El concepto de “calidad” en la Universidad.	54-57
I.2.3.- Las competencias: sus principales aportes a la calidad en la educación superior.	58-61
I.2.4.- El Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) y la formación por competencias.	61-65
I.2.5.- En enfoque de competencias y su aplicación en la educación superior en Colombia.	65-66



I.2.5.1.- Estructura del sistema educativo colombiano.	67-70
I.2.5.2.- Tipos de instituciones de educación superior en Colombia.	71-72
I.2.5.3.- Sistema de aseguramiento de la calidad de la educación superior en Colombia.	72-80
<b><u>I.3.- MODELOS O ENFOQUES PEDAGÓGICOS Y SUS APORTES PARA LA FORMACIÓN POR COMPETENCIAS.</u></b>	80-99
I.3.1.- Modelo pedagógico tradicional.	81-84
I.3.2.- Modelo conductista.	85-88
I.3.3.- Modelo romántico.	88-90
I.3.4.- Modelo constructivista.	90-93
I.3.5.- Modelo social.	93-99
<b><u>I.4.- EL MODELO SOCIO FORMATIVO PARA LA FORMACIÓN POR COMPETENCIAS EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR.</u></b>	100-123
I.4.1.- Fundamentación teórica.	100-102
1.4.1.1.- Pensamiento complejo: Edgar Morín.	102-108
1.4.1.2.- Teoría de Sistemas: Ludwing Von Bertalanffy.	109-114
I.4.2.- Gestión curricular de competencias en educación superior desde el Modelo Socio Formativo.	114-122
I.4.2.1.- ¿Qué es la gestión curricular por competencias desde el Modelo Socio Formativo?	114-116
I.4.2.2.- ¿Cómo realizar la gestión curricular desde el Modelo Socio Formativo de las competencias?	117-123
<b><u>I.5.- LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR.</u></b>	123-135
I.5.1. Conceptualización de la autoevaluación.	123-128
I.5.2. Modelos de autoevaluación.	128-133
I.5.3. Enfoques para la autoevaluación.	133-135

<b>Referencias bibliográficas.</b>	136-142
<b><u>CAPITULO II.- CONCEPTUALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DE FACTORES ACADÉMICOS “DIFA”.</u></b>	143-185
<b><u>II.1.- DEFINICIÓN DEL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DE FACTORES ACADÉMICOS “DIFA”.</u></b>	145-148
<b><u>II.2.- COMPONENTES DEL “DIFA”: FACTORES Y CATEGORÍAS.</u></b>	148-184
II.2.1. Factores del “DIFA”.	148-158
II.2.2. Categorías del “DIFA”..	158-184
<b>Referencias bibliográficas.</b>	185
<b><u>CAPÍTULO III.- DISEÑO METODOLÓGICO.</u></b>	186-272
<b><u>III.1.-TIPO DE ESTUDIO: INVESTIGACIÓN EVALUATIVA, ENFOQUE MIXTO (CUANTITATIVO – CUALITATIVO).</u></b>	186-195
<b><u>III.2.- METODOS DE INVESTIGACIÓN.</u></b>	195-197
<b><u>III.3.- SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN.</u></b>	197-205
<b><u>III.4.- PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN.</u></b>	205-209
<b><u>III.5.- TECNICAS E INSTRUMENTOS.</u></b>	209-271
III.5.1. Enfoque cualitativo: técnicas e instrumentos.	209- 235
III.5.2. Enfoque cuantitativo: técnicas e instrumentos.	235-271
<b>Referencias Bibliográficas.</b>	272
<b><u>CAPITULO IV.- ANALISIS INTEGRAL POR FACTORES DEL DIFA, COMO METODOLOGIA DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL PARA LA GESTIÓN DE COMPETENCIAS EN EDUCACIÓN SUPERIOR: EL CASO DE UNIMET.</u></b>	273-360
<b><u>IV.I.- FACTOR I: PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI), MODELO PEDAGÓGICO Y MODELO CURRICULAR.</u></b>	278-304
IV.1.1. Proyecto Educativo Institucional (PEI).	278-289
IV.1.1.1. Bienestar institucional.	279-280
IV.1.1.2. Contexto nacional.	280-281
IV.1.1.3. Extensión – formación social.	281

IV.1.1.4. Filosofía institucional.	281-282
IV.1.1.5. Formación distintiva.	282
IV.1.1.6. Globalización.	282-283
IV.1.1.7. Incorporación de tecnologías de la información y la comunicación.	283
IV.1.1.8. Modelo de gestión.	284
IV.1.1.9. Políticas institucionales.	285
IV.1.1.10. Procesos de participación.	285-286
IV.1.1.11. Promoción de los programas.	286-287
IV.1.1.12. Proyección institucional.	287
IV.1.1.13. Reconocimiento y posicionamiento.	287-288
IV.1.1.14. Reglamento académico.	288-289
IV.1.1.15. Relaciones interinstitucionales.	289
IV.1.1.16. Vínculo con el sector empresarial.	289
IV.1.2. Modelo Educativo.	290-298
IV.1.2.1. Conceptualización y desarrollo.	290
IV.1.2.2. Conocimiento del modelo educativo del programa académico.	290-292
IV.1.2.3. Didáctica y evaluación.	292
IV.1.2.4. Énfasis en emprendimiento.	292-293
IV.1.2.5. Enfoque en competencias.	293-294
IV.1.2.6. Extensión – formación social.	294
IV.1.2.7. Gestión académica y curricular.	294-295
IV.1.2.8. Incorporación de tecnologías de la información y la comunicación.	295
IV.1.2.9. Investigación.	295-297
IV.1.2.10. Seguimiento y acompañamiento.	297-298
IV.1.2.11. Vínculo con el sector empresarial.	298
IV.1.3. Modelo Curricular.	299-304
IV.1.3.1. Diseño curricular.	299-300
IV.1.3.2. Enfoque en competencias.	300-301
IV.1.3.3. Evaluación curricular.	301
IV.1.3.4. Evaluación de competencias y promoción de los estudiantes.	301
IV.1.3.5. Extensión – formación social.	301-302
IV.1.3.6. Flexibilidad y actualización curricular.	302-304

IV.1.3.7. Procesos curriculares.	304
<b><u>IV.2.- FACTOR II: ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA.</u></b>	305-319
IV.2.1. Actitud frente al cambio.	305-307
IV.2.2. Autonomía y toma de decisiones.	307
IV.2.3. Clima laboral.	307-308
IV.2.4. Conformación de redes y grupos.	308
IV.2.5. Evaluación docente.	308-309
IV.2.6. Funciones.	309
IV.2.7. Gestión académica y curricular.	309-310
IV.2.8. Grado de implicación y compromiso.	310-312
IV.2.9. Liderazgo y trabajo en equipo.	312
IV.2.10. Organización académica y administrativa.	313-315
IV.2.11. Políticas de contratación, salarios e incentivos.	315-317
IV.2.12. Procesos de comunicación.	317-318
IV.2.13. Recursos financieros.	318
IV.2.14. Sistema de gestión de la información.	318-319
<b><u>IV.3.- FACTOR III: PROGRAMAS ACADÉMICOS.</u></b>	320-332
IV.3.1. Centros de estudios.	320-321
IV.3.2. Contexto nacional.	321
IV.3.3. Diseño curricular.	321-323
IV.3.4. Enfoque en competencias.	323-324
IV.3.5. Evaluación curricular.	324-326
IV.3.6. Exigencias académicas, requisitos de permanencia y graduación.	326-327
IV.3.7. Extensión – formación social.	327
IV.3.8. Flexibilidad y actualización curricular.	327
IV.3.9. Incorporación de tecnologías de la información y la comunicación.	327
IV.3.10. Integralidad del currículo.	327-328
IV.3.11. Interdisciplinaridad.	328-330
IV.3.12. Investigación.	330-331
IV.3.13. Promedio de permanencia en la carrera.	331
IV.3.14. Reconocimiento y posicionamiento.	331-332

IV.3.15. Suficiencia y pertinencia de contenidos.	332
IV.3.16. Vínculo con el sector empresarial.	332-333
<b>IV.4.- FACTOR IV: PROFESORES.</b>	333-341
IV.4.1. Conformación de redes y grupos.	333-334
IV.4.2. Didáctica y evaluación.	334-335
IV.4.3. Enfoque en competencias.	336
IV.4.4. Formación permanente.	336-337
IV.4.5. Gestión académica y curricular.	337
IV.4.6. Grado de implicación y compromiso.	337-338
IV.4.7. Incorporación de tecnologías de la información y la comunicación.	338
IV.4.8. Liderazgo y trabajo en equipo.	338-339
IV.4.9. Políticas de contratación, salarios e incentivos.	339-340
IV.4.10. Publicaciones.	340
IV.4.11. Relaciones interinstitucionales.	340-341
<b>IV.5.- FACTOR V: ESTUDIANTES.</b>	341-346
IV.5.1. Actitud hacia el aprendizaje.	341-342
IV.5.2. Didáctica y evaluación.	342
IV.5.3. Enfoque en competencias.	343
IV.5.4. Extensión – formación social.	343
IV.5.5. Formación distintiva.	343-344
IV.5.6. Grado de satisfacción.	344
IV.5.7 Incorporación de tecnologías de la información y la comunicación.	344
IV.5.8. Perfil de ingreso.	344-345
IV.5.9. Procesos de selección.	345
IV.5.10. Relaciones interinstitucionales.	345-346
IV.5.11. Vínculo con el sector empresarial.	346
<b>IV.6.- FACTOR VI: EGRESADOS.</b>	346-353
IV.6.1. Conformación de redes y grupos.	347
IV.6.2. Didáctica y evaluación.	347-348
IV.6.3. Formación distintiva.	348
IV.6.4. Grado de satisfacción.	348-349
IV.6.5. Inserción en el mundo laboral y calidad de vida.	348-349

IV.6.6. Reconocimiento y posicionamiento.	349-350
IV.6.7. Seguimiento y acompañamiento a egresados.	351-353
IV.6.8. Vinculación a organizaciones y asociaciones.	353
<b><u>IV.7.- FACTOR VII: MEDIOS Y RECURSOS DIDÁCTICOS Y TECNOLÓGICOS.</u></b>	354-360
IV.7.1. Ayudas audiovisuales.	354
IV.7.2. Biblioteca.	354-357
IV.7.3. Laboratorios.	357-358
IV.7.4. Publicaciones.	358
IV.7.5. Recursos informáticos y de comunicación.	358-359
<b><u>IV.8.- FACTOR VIII: PLANTA FÍSICA.</u></b>	359-360
IV.8.1. Espacio y confort.	359-360
IV.8.2. Estado y conservación de los recursos físicos.	360
<b><u>CAPITULO V.- CONCLUSIONES RESULTADO DEL DESARROLLO DEL “DIFA”: EL CASO DE UNIMET.</u></b>	361-376
<b><u>V.1.- FACTOR I: PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL, MODELO EDUCATIVO Y MODELO CURRICULAR.</u></b>	364-366
<b><u>V.2.- FACTOR II: ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA.</u></b>	366-369
<b><u>V.3.- FACTOR III: PROGRAMAS ACADÉMICOS.</u></b>	369-371
<b><u>V.4.- FACTOR IV: PROFESORES.</u></b>	371-373
<b><u>V.5.- FACTOR V: ESTUDIANTES.</u></b>	373-374
<b><u>V.6.- FACTOR VI: EGRESADOS.</u></b>	374-375
<b><u>V.7.- FACTOR VII: MEDIOS Y RECURSOS DIDÁCTICOS Y TECNOLÓGICOS.</u></b>	375
<b><u>V.8.- FACTOR VIII: PLANTA FÍSICA.</u></b>	376
<b><u>CAPITULO VI.- ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS ACADÉMICOS EN CONSECUENCIA DE LOS RESULTADOS DEL “DIFA”: EL CASO DE UNIMET.</u></b>	377-388
<b><u>VI.1.- FACTOR I: PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL, MODELO EDUCATIVO Y MODELO CURRICULAR.</u></b>	379-382
<b><u>VI.2.- FACTOR II: ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA.</u></b>	383-384

<b><u>VI.3.- FACTOR III: PROGRAMAS ACADÉMICOS.</u></b>	384-385
<b><u>VI.4.- FACTOR IV: PROFESORES.</u></b>	385-386
<b><u>VI.5.- FACTOR V: ESTUDIANTES.</u></b>	386-387
<b><u>VI.6.- FACTOR VI: EGRESADOS.</u></b>	387
<b><u>VI.7.- FACTOR VII: MEDIOS Y RECURSOS DIDÁCTICOS Y TECNOLÓGICOS.</u></b>	387-388
<b><u>VI.8.- FACTOR VIII: PLANTA FISICA.</u></b>	388
<b>CONCLUSIONES</b>	389
<b>BIBLIOGRAFÍA GENERAL</b>	392-402
<b>OTRA BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA</b>	404-407
<b>INDICE DE ANEXOS</b>	
<b><u>ANEXO I. ANÁLISIS CUANTITATIVO POR FACTORES, RESULTADO DEL “DIFA” COMO METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL: EL CASO DE UNIMET.</u></b>	9-223
<b><u>I.1. FACTOR I: PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL, MODELO EDUCATIVO Y MODELO CURRICULAR.</u></b>	10-80
<b>I.1.1. Proyecto Educativo Institucional.</b>	10-42
I.1.1.1. Bienestar institucional.	11-16
I.1.1.2. Filosofía institucional.	16-20
I.1.1.3. Procesos de participación.	21-30
I.1.1.4. Promoción de los programas.	30-35
I.1.1.5. Reglamento académico.	35-42
<b>I.1.2.- Modelo Educativo.</b>	43-65
I.1.2.1. Conocimiento del Modelo Educativo del Programa Académico.	43-55
I.1.2.2. Investigación.	55-60
I.1.2.3. Seguimiento y acompañamiento.	61-65
<b>I.1.3.- Modelo Curricular.</b>	65-81
I.1.3.1. Enfoque en competencias.	65-73
I.1.3.2. Flexibilidad y actualización curricular.	72-81

<b><u>I.2. FACTOR II: ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y CURRICULAR.</u></b>	82-105
I.2.1. Evaluación docente.	82-86
I.2.2. Gestión académica y curricular.	86-93
I.2.3. Organización académica y administrativa.	94-97
I.2.4. Políticas de contratación, salarios e incentivos.	97-101
I.2.5. Procesos de comunicación.	101-105
<b><u>I.3. FACTOR III: PROGRAMAS ACADÉMICOS.</u></b>	106-145
I.3.1. Centros de estudios.	107-109
I.3.2. Evaluación curricular.	109-116
I.3.3. Extensión-Formación Social.	116-117
I.3.4. Exigencias académicas, requisitos de permanencia y graduación.	117-122
I.3.5. Integralidad del currículo.	122-133
I.3.6. Interdisciplinariedad.	133-139
I.3.7. Promedio de permanencia en el programa académico.	139-141
I.3.8. Vínculo con el sector empresarial.	141-145
<b><u>I.4. FACTOR IV: PROFESORES.</u></b>	146-161
I.4.1. Conformación de redes y grupos.	147-150
I.4.2. Didáctica y evaluación.	150-156
I.4.3. Gestión académica y curricular.	156-159
I.4.4. Políticas de contratación, salarios e incentivos.	159
I.4.5. Publicaciones.	159
I.4.6. Relaciones interinstitucionales.	160-161
<b><u>I.5. FACTOR V: ESTUDIANTES.</u></b>	162-172
I.5.1. Didáctica y evaluación.	162-169
I.5.2. Relaciones interinstitucionales.	169-172
<b><u>I.6. FACTOR VI: EGRESADOS.</u></b>	173-201
I.6.1. Conformación de redes y grupos.	174-175
I.6.2. Didáctica y evaluación.	176-180
I.6.3. Grado de satisfacción.	181-183
I.6.4. Inserción en el mundo laboral y calidad de vida.	183-189
I.6.5. Reconocimiento y posicionamiento.	189-193



I.6.6. Seguimiento y acompañamiento al egresado.	194-198
I.6.7. Vinculación a Organizaciones y Asociaciones.	199-201
<b><u>I.7. FACTOR VII: MEDIOS DIDÁCTICOS Y RECURSOS TECNOLÓGICOS.</u></b>	202-217
I.7.1. Ayudas audiovisuales.	203-205
I.7.2. Biblioteca.	205-213
I.7.3. Laboratorios.	214
I.7.4. Recursos informáticos y de comunicación.	214-217
<b><u>I.8. FACTOR VIII: PLANTA FÍSICA.</u></b>	218-222
I.8.1. Planta física.	219
I.8.2. Estado y conservación de los recursos físicos.	219-224
<b><u>ANEXO II. ANÁLISIS CUALITATIVO POR FACTORES, RESULTADO DEL “DIFA” COMO METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL: EL CASO DE UNIMET.</u></b>	225-381
<b><u>II.1. FACTOR I: PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL, MODELO EDUCATIVO Y MODELO CURRICULAR.</u></b>	226-271
<b><u>II.1.1. Proyecto Educativo Institucional.</u></b>	227-244
II.1.1.1. Bienestar institucional.	227
II.1.1.2. Contexto Nacional.	227-229
II.1.1.3. Extensión – Formación Social.	229-230
II.1.1.4. Formación distintiva.	230-231
II.1.1.5. Globalización.	231-232
II.1.1.6. Incorporación de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICS).	232-233
II.1.1.7. Modelo de gestión.	233-236
II.1.1.8. Políticas institucionales.	236-236
II.1.1.9. Procesos de participación.	237
II.1.1.10. Proyección institucional.	238
II.1.1.11. Reconocimiento y posicionamiento.	239-241
II.1.1.12. Relaciones interinstitucionales.	241-242
II.1.1.13. Vinculo con el sector empresarial.	242-243
<b><u>II.1.2. Modelo Educativo.</u></b>	243-256

II.1.2.1. Conceptualización y desarrollo.	243-245
II.1.2.2. Didáctica y evaluación.	245-246
II.1.2.3. Énfasis en emprendimiento.	246-247
II.1.2.4. Enfoque en competencias.	247-251
II.1.2.5. Extensión – Formación Social.	251-252
II.1.2.6. Gestión académica y curricular.	252-253
II.1.2.7. Incorporación de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICS).	253-254
II.1.2.8. Investigación.	255-256
II.1.2.9. Vínculo con el sector empresarial.	256
<b>II.1.3. Modelo Curricular.</b>	256-271
II.1.3.1. Diseño curricular.	256-262
II.1.3.2. Enfoque en competencias.	262-265
II.1.3.3. Evaluación curricular.	265-267
II.1.3.4. Evaluación de competencias y promoción de los estudiantes.	267-268
II.1.3.5. Extensión – formación social.	268-269
II.1.3.6. Flexibilidad y actualización curricular.	270-271
II.1.3.7. Procesos curriculares.	271
<b><u>II.2. FACTOR II: ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA.</u></b>	272-316
II.2.1. Actitud frente al cambio.	273-277
II.2.2. Autonomía y toma de decisiones.	278-281
II.2.3. Clima laboral.	281-283
II.2.4. Conformación de redes y grupos.	283-283
II.2.5. Evaluación docente.	284-285
II.2.6. Funciones.	285-288
II.2.7. Gestión académica y curricular.	288-291
II.2.8. Grado de implicación y compromiso.	291
II.2.9. Liderazgo y trabajo en equipo.	292-294
II.2.10. Organización académica y administrativa.	294-300
II.2.11. Políticas de contratación, salarios e incentivos.	300-302
II.2.12. Procesos de comunicación.	303-305

II.2.13. Recursos financieros.	305-307
II.2.14. Sistema de gestión de la información.	307-316
<b>II.3. <u>FACTOR III: PROGRAMAS ACADÉMICOS.</u></b>	317-337
II.3.1. Contexto Nacional.	318
II.3.2. Diseño curricular.	318-323
II.3.3. Enfoque en competencias.	323-326
II.3.4. Evaluación curricular.	326-328
II.3.5. Flexibilidad y actualización curricular.	328-329
II.3.6. Incorporación de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICS).	329-331
II.3.7. Investigación.	331-332
II.3.8. Reconocimiento y posicionamiento.	332-334
II.3.9. Suficiencia y pertinencia de contenidos.	334-337
<b>II.4. <u>FACTOR IV: PROFESORES.</u></b>	338-353
II.4.1. Didáctica y evaluación.	339-343
II.4.2. Enfoque en competencias.	343-345
II.4.3. Formación permanente.	346-247
II.4.4. Grado de implicación y compromiso.	347-349
II.4.5. Incorporación de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICS).	350-351
II.4.6. Liderazgo y trabajo en equipo.	351-352
II.4.7 Políticas de contratación, salarios e incentivos.	352-353
<b>II.5. <u>FACTOR V: ESTUDIANTES.</u></b>	354-362
II.5.1. Actitud hacia el aprendizaje.	355-356
II.5.2. Didáctica y evaluación.	356
II.5.3. Enfoque en competencias.	357-358
II.5.4. Extensión – Formación Social.	358
II.5.5. Formación distintiva.	358-359
II.5.6. Grado de satisfacción.	359-360
II.5.7 Incorporación de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICS).	360
II.5.8. Perfil de ingreso.	360-361

II.5.9. Procesos de selección.	361
II.5.10. Vinculo con el sector empresarial.	361-362
<b><u>II.6. FACTOR VI: EGRESADOS.</u></b>	363-368
II.6.1. Formación distintiva.	364
II.6.2 Grado de satisfacción.	365
II.6.3. Reconocimiento y posicionamiento.	365-367
II.6.4. Seguimiento y acompañamiento a egresados.	367-368
<b><u>II.7. FACTOR VII: MEDIOS Y RECURSOS DIDÁCTICOS Y TECNOLÓGICOS.</u></b>	369-375
II.7.1. Biblioteca.	370-373
II.7.2. Laboratorios.	373-374
II.7.3. Publicaciones.	374-375
<b><u>II.8. FACTOR VIII: PLANTA FÍSICA.</u></b>	376-381
II.8.1. Espacio y confort.	377-381
<b><u>ANEXO III: TEXTOS DE LAS ENTREVISTAS.</u></b>	382-475
<b>Entrevista 1.</b> Decano de Facultad.	383-386
<b>Entrevista 2.</b> Decano de Facultad.	387-391
<b>Entrevista 3.</b> Director Escuela de Pregrado.	392-397
<b>Entrevista 4.</b> Jefe de Departamento.	398-405
<b>Entrevista 5.</b> Director Escuela de Pregrado.	406-412
<b>Entrevista 6.</b> Jefe de Departamento.	413-420
<b>Entrevista 7.</b> Director Escuela de Postgrado.	421-428
<b>Entrevista 8.</b> Coordinador de Postgrado.	429-431
<b>Entrevista 9.</b> Dirección y Coordinación de Aprenred.	432-436
<b>Entrevista 10.</b> Directora de Biblioteca.	437-440
<b>Entrevista 11.</b> Director de CEDECA.	441-444
<b>Entrevista 12.</b> Directora de Relaciones Interinstitucionales.	445-452
<b>Entrevista 13.</b> Coordinador de Publicaciones Oficiales.	453-456
<b>Entrevista 14.</b> Directora de Capital Humano.	457-458
<b>Entrevista 15.</b> Directora de Formación Social.	459-464

<b>Entrevista 16. Empresarios.</b>	465-469
<b>Entrevista 17. Empresarios.</b>	470-472
<b>Entrevista 18. Empresarios.</b>	473-475
<b><u>ANEXO IV: CATEGORIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN LAS ENTREVISTAS REALIZADAS.</u></b>	476-549
<b><u>ANEXO V: TEXTOS DE GRUPOS FOCALES.</u></b>	550-664
<b>Grupo focal 1. Autoridades.</b>	551-565
<b>Grupo focal 2. Decanos.</b>	566-579
<b>Grupo focal 3. Directores de Escuela y Jefes de Departamento.</b>	580-598
<b>Grupo focal 4. Directores y Coordinadores de Postgrado.</b>	599-613
<b>Grupo focal 5A. Profesores de Pregrado y Postgrado.</b>	614-618
<b>Grupo focal 5B. Profesores de Pregrado y Postgrado.</b>	619-621
<b>Grupo focal 6. Estudiantes de Pregrado.</b>	622-626
<b>Grupo focal 7. Egresados de Pregrado.</b>	627-632
<b>Grupo focal 8. Equipo Prometeo.</b>	633-639
<b>Grupo focal 9. Egresados de Postgrado.</b>	640-645
<b>Grupo focal 10A. Personal Administrativo.</b>	646-651
<b>Grupo focal 10B. Personal Administrativo.</b>	652-664
<b><u>ANEXO VI: CATEGORIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA DE LOS GRUPOS FOCALES.</u></b>	665-775

## **LISTA DE ESQUEMAS:**

### **CAPITULO I.- LA FORMACIÓN EN COMPETENCIAS Y GESTIÓN DEL CURRÍCULO EN EDUCACIÓN SUPERIOR: EVOLUCIÓN Y PERSPECTIVAS.**

**Esquema 1:** Concepto etimológico de competencias.

**Esquema 2:** Escenarios y aportes al desarrollo de las competencias.

**Esquema 3:** Aportes de la Filosofía griega al desarrollo de las competencias.

**Esquema 4:** Aportes de la Lingüística al desarrollo de las competencias.

**Esquema 5:** Aportes de la Filosofía moderna y la Sociología al desarrollo de las competencias.

**Esquema 6:** Aportes del mundo del trabajo desarrollo de las competencias.

**Esquema 7:** Aportes de la Educación para el trabajo al desarrollo de las competencias.

**Esquema 8:** Aportes de la Psicología Cognitiva al desarrollo de las competencias.

**Esquema 9:** Aportes de la Psicología Laboral al desarrollo de las competencias.

**Esquema 10:** Aportes de la Educación formal.

**Esquema 11:** formación en competencias en educación superior.

**Esquema 12:** Estructura del Sistema Educativo en Colombia.

**Esquema 13:** Sistema de Aseguramiento de la Calidad de Educación Superior en Colombia.

**Esquema 14:** Interrelaciones entre CONACES, CESU, CNA E ICFES.

**Esquema 15:** Modelo pedagógico tradicional.

**Esquema 16:** Modelo pedagógico conductista.

**Esquema 17:** Modelo pedagógico romántico.

**Esquema 18:** Modelo pedagógico constructivista.

**Esquema 19:** Modelo pedagógico social.

**Esquema 20:** Gestión Sistémica de la Formación por Competencias (GESFOC)

**Esquema 21:** Procesos de gestión curricular por competencias desde el modelo

socio formativo.

## **CAPITULO II.- CONCEPTUALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DE FACTORES ACADÉMICOS “DIFA”.**

**Esquema 1:** Componentes del modelo “GesFOC” para la gestión por competencias con base en el modelo socio formativo.

**Esquema 2:** Factores que integran el estudio DIFA.

## **CAPITULO III.- DISEÑO METODOLOGICO.**

**Esquema 1:** Triangulación de datos.

## **LISTA DE TABLAS:**

### **CAPITULO I.- LA FORMACIÓN EN COMPETENCIAS Y GESTIÓN DEL CURRÍCULO EN EDUCACIÓN SUPERIOR: EVOLUCIÓN Y PERSPECTIVAS.**

**Tabla 1:** Resumen de escenarios, aportes, desarrollo y aplicación actual de las competencias.

**Tabla 2:** Proceso de consolidación del Espacio Europeo de Educación Superior.

**Tabla 3:** Aspectos diferenciadores de los modelos pedagógicos.

**Tabla 4:** Diferencias entre los enfoques educativos tradicionales y el Modelo Socio Formativo (MSF).

**Tabla 5:** Ejes centrales del pensamiento complejo.

**Tabla 6:** Ejes del modelo socio formativo.

**Tabla 7:** Procesos y productos de la Gestión Curricular desde el Modelo Socio Formativo.

**Tabla 8.** Concepto de Autoevaluación en instituciones de educación superior de México.

### **II.- CONCEPTUALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DE FACTORES ACADÉMICOS “DIFA”.**

**Tabla 1:** Factores y Categorías del DIFA

### **CAPITULO III.- DISEÑO METODOLOGICO.**

**Tabla 1:** Grupos focales realizados.

**Tabla 2:** Entrevistas realizadas.

**Tabla 3:** Diseño metodológico de la investigación

**Tabla 4:** Sujetos y muestra representativa para la aplicación de las encuestas.

**Tabla 5:** Muestra proyectada de profesores.



**Tabla 6:** Muestra proyectada de estudiantes de pregrado.

**Tabla 7:** Muestra proyectada estudiantes de postgrado.

**Tabla 8:** Muestra proyectada de egresados de pregrado.

**Tabla 9:** Muestra proyectada de egresados de postgrado.

**Tabla 10:** Información documental de UNIMET.

**CAPITULO IV.- ANALISIS INTEGRAL POR FACTORES DEL DIFA,  
COMO METODOLOGIA DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL  
PARA LA GESTIÓN DE COMPETENCIAS EN EDUCACIÓN  
SUPERIOR: EL CASO DE UNIMET.**

**Tabla 1:** Matriz FODA por categorías del Factor I.

**Tabla 2:** Matriz FODA por categorías del Factor II.

**Tabla 3:** Matriz FODA por categorías del Factor III.

**Tabla 4:** Matriz FODA por categorías del Factor IV.

**Tabla 5:** Matriz FODA por categorías del Factor V.

**Tabla 6:** Matriz FODA por categorías del Factor VI.

**Tabla 7:** Matriz FODA por categorías del Factor VII.

**Tabla 8:** Matriz FODA por categorías del Factor VIII.

**CAPITULO V.- CONCLUSIONES RESULTADO DEL DESARROLLO  
DEL “DIFA”: EL CASO DE UNIMET.**

**Tabla 1:** Resultado consolidado de análisis FODA por factores.

## Introducción

Existe un alto grado de consenso en que la educación es el cimiento de las grandes transformaciones sociales, y por tanto es innegable la necesidad de llevar a cabo procesos de investigación que ofrezcan respuesta conjunta a las necesidades sociales y educativas que requiere el actual momento histórico. Dadas las constantes transformaciones políticas, económicas y sociales que se están produciendo a nivel mundial tales como: la globalización, el auge de las tecnologías de la información y la comunicación, y la consolidación de la sociedad del conocimiento, entre otras, es necesario averiguar el grado en que afectan al ejercicio de la práctica docente en todos sus campos de actuación. De acuerdo con ello, creemos que la labor del profesor adquiere cada vez más, un alto grado de sentido social, un compromiso permanente con la innovación, con la creatividad y la formación integral.

La formación doctoral por consiguiente, tiene como principal propósito el desarrollo de competencias de investigación para que los doctorandos puedan desarrollarse como profesionales de este nivel de formación, en los diversos ámbitos académicos a los que pretenden orientar su desempeño. Junto a ello dicha formación pretende abrir nuevas vías de investigación en educación para ofrecer a la sociedad alternativas que contribuyan a la mejora de la calidad de vida de los hombres y mujeres que la integran.

En el ámbito de la educación, la formación doctoral promueve el desarrollo de dichas competencias de investigación del educador en los diferentes escenarios de desempeño. En este espacio encuentran el lugar para la reflexión pedagógica de su labor docente, la ampliación de conocimientos en una determinada área del saber, la confrontación de la teoría con la práctica, la generación de propuestas y proyectos de innovación y desarrollo educativo, siendo estas, entre otras muchas, algunas de las múltiples opciones que se pueden explorar en el ámbito de la investigación educativa.

De acuerdo con lo anterior se desarrolla esta tesis titulada *“Gestión Curricular por Competencias en Educación Superior: el diagnóstico de Factores Académicos “DIFA”, una propuesta de Autoevaluación Institucional desde el Modelo Socio Formativo: el caso de UNIMET”*, dentro de la línea de investigación de “currículo comparado en el ámbito de la formación” del Departamento de Teoría e Historia de la Educación de la Facultad de Educación - Centro de Formación del Profesorado.

Este trabajo responde a los objetivos de la línea de investigación mencionada anteriormente en la medida en que ayuda a reflexionar y analizar un modelo de gestión curricular, “modelo socio formativo” en el marco de una tendencia pedagógica actual, como lo es la “formación por competencias” y se aplica en un ámbito de formación específico en este caso “la educación superior”. Para ello utilizamos como instrumento de análisis el “método comparativo en educación” ( “inter” e “intra”)) tanto cuando comparamos modelos pedagógicos como cuando nos referimos a diversos sistemas educativos.

Consecuentemente con ello, hemos acudido a la investigación evaluativa desde un enfoque mixto - cualitativo y cuantitativo- para poder integrar dentro del mismo proceso de investigación elementos afines del método histórico, el método comparativo y el estudio de casos; en el caso de esta última metodología de análisis, fue necesario aplicar técnicas e instrumentos correspondientes al enfoque cualitativo (grupos focales, entrevistas, observación) y al enfoque cuantitativo (encuestas) y posteriormente triangular en el análisis la información obtenida con la información documental estudiada.

Esta Tesis, está conformada por seis capítulos que mantienen un orden lógico y secuencial, y en los que se da cuenta de la investigación y su proceso, los cuales se enuncian a continuación:

En el Primer Capítulo, denominado *“La formación en competencias y la gestión del currículo en educación superior: evolución y perspectivas”*, hay cuatro subapartados resultantes del proceso de investigación obtenidos mediante la aplicación del método histórico y el método comparativo en educación, que permiten establecer un referente

teórico y descriptivo del modelo socio formativo y sus principales aportes a la formación por competencias en la educación superior. Estos son:

- *“Surgimiento y breve desarrollo histórico del concepto de competencia”*, donde se presenta una fundamentación conceptual por medio de una sucinta revisión histórica del concepto de competencias, con el objetivo de establecer su evolución y precisar el significado actual del mismo.

- *“Formación por competencias en la educación superior”*. Dado el interés por estudiar las posibles alternativas de aplicación de dicho concepto al ámbito universitario y así establecer las relaciones entre “competencias” y “educación superior”, se analiza aquí el concepto de competencias y su relación con la gestión de la calidad en la educación superior, llevando a cabo una revisión del concepto de “calidad” e intentando establecer las vinculaciones y dependencias existentes. Junto a ello intentando acercarnos desde una perspectiva holística de comprensión global de nuestro objeto de estudio, se describen los propósitos del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), su evolución y desarrollo, intentando establecer su articulación con la formación por competencias, y concluimos este apartado presentado a modo de ejemplo la aplicación del enfoque de competencias en la educación superior en Colombia.

A continuación se desarrolla el apartado tres, denominado *“Modelos o enfoques pedagógicos y sus aportes en la formación por competencias”*, en el cual desde una perspectiva comparada se realiza un análisis de los fundamentos teóricos (la meta educativa, la didáctica, la relación pedagógica, el proceso de desarrollo del modelo y la concepción curricular) de los principales modelos pedagógicos, con el fin de clarificar sus peculiares posibilidades de aplicación al proceso de enseñanza-aprendizaje en la actualidad.

Con la claridad que permite obtener la revisión de los diferentes modelos o enfoques pedagógicos, y la contextualización del ámbito de formación adquirida a través de los apartados desarrollados con antelación, ofrecemos en el cuarto, titulado: *“El modelo socio formativo para la formación de competencias en la educación superior”*, una definición del mencionado modelo, exponiendo las fuentes teóricas que

lo fundamentan, pudiendo adelantarse que estas son: el pensamiento complejo, la teoría de sistemas y la teoría de la acción comunicativa. También hemos creído conveniente revisar el concepto de competencias en que se sustenta aquél, sus características, las clases de competencias y analizar las etapas necesarias para la gestión curricular y la conceptualización de la autoevaluación institucional desde este modelo.

Los apartados que integran el primer capítulo de esta investigación, constituyen el sustento del modelo de autoevaluación aquí propuesto y se desarrolla mediante el método de casos.

En el Capítulo Segundo, titulado: ***“Conceptualización del Diagnóstico Institucional de Factores Académicos- DIFA”***, ofrecemos la descripción del estudio, exponiendo la fundamentación teórica a partir de la cual se desarrolla y la importancia de éste como proceso de autoevaluación para los procesos de calidad en Educación Superior. Desde esta perspectiva, hemos creído conveniente exponer la perspectiva desde la cual se analiza cada uno de los factores y categorías que integran el DIFA.

En el Capítulo Tres, titulado: ***“Diseño Metodológico”***, nos ha permitido exponer el tipo de estudio, enfoque metodológico, métodos, técnicas e instrumentos mediante las cuales se realiza esta investigación, así como también presentar los procedimientos tecnológicos utilizados para la sistematización de los resultados y las estrategias utilizada para el análisis y presentación de los resultados.

En el Capítulo Cuatro, denominado: ***“Análisis cuali-cuantitativo por factores resultado del DIFA como metodología de autoevaluación institucional para la gestión de competencias en educación superior: el caso de UNIMET”***, presentamos los resultados consolidados por factor, expresados en las categorías de análisis y mediante un análisis FODA, obtenidos de la triangulación de los datos adquiridos a través de los métodos cuantitativos (ver Anexo I); el análisis de la información obtenida a través de las técnicas cualitativas (ver Anexo II) y las fuentes documentales utilizadas en el proceso de investigación.

El Capítulo V, contiene las ***“Conclusiones resultado del desarrollo del DIFA: El caso de UNIMET”***, que hemos obtenido como consecuencia de la aplicación de la batería de instrumentos. Estas las presentamos, al igual que en el capítulo IV y los Anexos I y II, en base a cada factor y a través de ellas presentamos los aspectos relevantes de la investigación desde una perspectiva crítico-reflexiva.

El capítulo VI, da a conocer las ***“Estrategias propuestas para la mejora de los procesos académicos en consecuencia con los resultados del DIFA: El caso de UNIMET”***, que se recomiendan a la institución ponerlas en práctica de acuerdo con los resultados obtenidos en el proceso de investigación. Aquí se hace la respectiva reflexión frente a los resultados obtenidos, expresada en consideraciones de mejora, a partir de la cual se generan diversas propuestas.

Finalmente, se presentan las Conclusiones que se derivan del proceso completo para la puesta en marcha de esta Tesis Doctoral, y las Fuentes Bibliográficas consultadas para la fundamentación y desarrollo de esta investigación.

Los Anexos que aparecen en un CD aparte –dada su gran extensión- como fundamentación documental del proceso de investigación, son en total seis, y ofrecen la sistematización y el análisis de la información obtenida en la aplicación de los grupos focales, las entrevistas y las encuestas, estas últimas procesadas en SSPS. Los cuales se enuncian a continuación:

- El Anexo I, bajo el título ***“Análisis cuantitativo por factores, resultado del DIFA como metodología de autoevaluación institucional: El caso de UNIMET”***, presenta mediante las categorías definidas en el estudio, los resultados de la aplicación de las encuestas realizadas a profesores, estudiantes y egresados, haciendo uso de diferentes esquemas que facilitan la visualización de los resultados.

- El Anexo II, titulado ***“Análisis cualitativo por factores, resultado del DIFA como metodología de autoevaluación institucional: El caso de UNIMET”***, expone mediante las categorías definidas en el estudio como “unidades de análisis”, los resultados de las entrevistas, grupos focales y de observación, técnicas e instrumentos

aplicados desde la perspectiva cualitativa que contribuyen a la obtención de los resultados presentados mediante el FODA.

- El Anexo III, ***“Textos de las entrevistas”***, da cuenta de la transcripción y selección de la información relevante objeto de análisis en la investigación, nótese que la información seleccionada se encuentra sombreada y esta se presenta en las tablas de categorización (Ver anexo IV).

- En el Anexo IV, denominado ***“Categorización de la información obtenida en entrevistas realizadas”***, se ofrece la sistematización y el análisis juiciosamente realizado de la información obtenida mediante las categorías y los factores que integran la investigación.

- El Anexo V, ***“Textos de los grupos focales”*** da cuenta de la transcripción y selección de la información relevante objeto de análisis en la investigación, nótese que la información seleccionada se encuentra sombreada y esta se presenta en las tablas de categorización (Ver Anexo V).

- En el Anexo VI, ***“Categorización de la información obtenida en grupos focales realizados”***, se presenta la sistematización y el análisis rigurosamente realizado de la información obtenida mediante las categorías y los factores que integran el estudio.

En los Esquemas y Tablas, cada factor es rotulado con un color, estos colores son utilizados en el cuerpo de la tesis y en los anexos a fin de facilitar la visualización y comprensión de los componentes del estudio.



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE  
MADRID

**Gestión Curricular por Competencias en Educación Superior:  
el Diagnóstico de Factores Académicos “DIFA”,  
una propuesta de Autoevaluación Institucional desde el  
Modelo Socio Formativo: el caso de UNIMET.**

**CAPÍTULO I:**

**La formación en competencias y la gestión del currículo en  
Educación Superior: evolución y perspectivas.**

**Madrid, 2010**



## **ÍNDICE CAPÍTULO I**

### **CAPITULO I.- LA FORMACIÓN EN COMPETENCIAS Y GESTIÓN DEL CURRÍCULO EN EDUCACIÓN SUPERIOR: EVOLUCIÓN Y PERSPECTIVAS.**

#### **I.1.- SURGIMIENTO Y BREVE DESARROLLO HISTÓRICO DEL CONCEPTO DE COMPETENCIAS.**

- I.1.1.- Etimología del concepto.
- I.1.2.- Escenarios y aportes al desarrollo de las competencias.
  - I.1.2.1.- Escenario de la filosofía griega.
  - I.1.2.2.- Escenario de la lingüística.
  - I.1.2.3.- Escenario de la filosofía moderna y la sociología.
  - I.1.2.4.- Escenario de los cambios del mundo laboral.
  - I.1.2.5.- Escenario de la educación para el trabajo.
  - I.1.2.6.- Escenario de la psicología cognitiva.
  - I.1.2.7.- Escenario de la psicología laboral.
  - I.1.2.8.- Escenario de la educación formal.

#### **I.2.- LA FORMACIÓN POR COMPETENCIAS EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR.**

- I.2.1.- Competencias y gestión de calidad en la educación superior.
- I.2.2.- El concepto de “calidad” en la Universidad.
- I.2.3.- Las competencias: sus principales aportes a la calidad en la educación superior.
- I.2.4.- El Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) y la formación por competencias.
- I.2.5.- En enfoque de competencias y su aplicación en la educación superior en Colombia.
  - I.2.5.1.- Estructura del sistema educativo colombiano.
  - I.2.5.2.- Tipos de instituciones de educación superior en Colombia.

I.2.5.3.- Sistema de aseguramiento de la calidad de la educación superior en Colombia.

### **I.3.- MODELOS O ENFOQUES PEDAGÓGICOS Y SUS APORTES PARA LA FORMACIÓN POR COMPETENCIAS.**

I.3.1.- Modelo pedagógico tradicional.

I.3.2.- Modelo conductista.

I.3.3.- Modelo romántico.

I.3.4.- Modelo constructivista.

I.3.5.- Modelo social.

### **I.4.- EL MODELO SOCIO FORMATIVO PARA LA FORMACIÓN POR COMPETENCIAS EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR.**

I.4.1.- Fundamentos teóricos.

1.4.1.1.- Pensamiento complejo. Edgar Morín.

1.4.1.2.- Teoría de Sistemas. Ludwig Von Bertalanffy.

I.4.2.- Gestión curricular de competencias en educación superior desde el Modelo Socio Formativo.

I.4.2.1.- ¿Qué es la gestión curricular por competencias desde el Modelo Socio Formativo?

I.4.2.2.- ¿Cómo realizar la gestión curricular desde el Modelo Socio Formativo de las competencias?

### **I.5.- LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR.**

I.5.1. Conceptualización de la autoevaluación.

I.5.2. Modelos de autoevaluación.

I.5.3. Enfoques para la autoevaluación.

**Referencias bibliográficas.**

## **I.- LA FORMACIÓN EN COMPETENCIAS Y GESTIÓN DEL CURRÍCULO EN EDUCACIÓN SUPERIOR: EVOLUCIÓN Y PERSPECTIVAS.**

### **I.1.- SURGIMIENTO Y BREVE DESARROLLO HISTÓRICO DEL CONCEPTO DE COMPETENCIA.**

Los hechos sociales que se gestan mediante procesos políticos y económicos provocan acontecimientos históricos que transforman la sociedad y por ende la vida de los seres humanos modificando sus costumbres, hábitos y su forma de pensar y de aprender. Toda tendencia, modelo o enfoque pedagógico surge como consecuencia de esta transformación en busca de dar respuesta a las necesidades educativas de la sociedad en coyunturas históricas concretas.

Es la educación el escenario que hace posible el encuentro de los seres humanos; en el que hombres y mujeres socializan sus ideas, expresan sus sentimientos y pensamientos, debaten y discuten sus iniciativas, describen la realidad y sus acontecimientos, disertan en torno a un tema, y proponen una nueva manera de realizar determinada acción, o de resolver un problema.

La formación por competencias como enfoque o tendencia pedagógica ha tenido una evolución en los últimos años marcada por acontecimientos históricos estudiados mediante el análisis riguroso y la construcción permanente de investigadores, docentes universidades, empresas y comunidades.

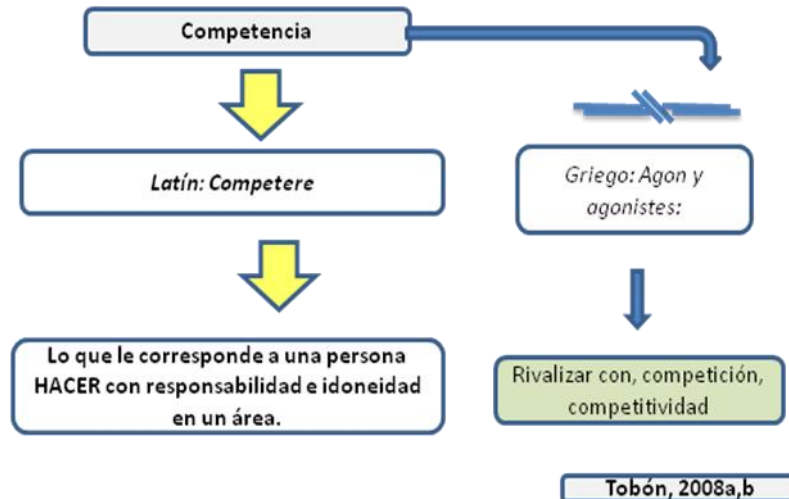
En este capítulo se presenta la definición etimológica y una breve descripción de diferentes escenarios, acontecimientos y autores que han contribuido al desarrollo de este enfoque.

### I.1.1. Etimología del concepto.

El concepto de competencia tiene su origen etimológico en dos palabras latinas, *cum* y *petere* que se pueden traducir como: "capacidad para concurrir, coincidir en la dirección". De forma literal equivaldría a “poder seguir el paso”, por lo que una competencia consistiría en la capacidad de seguir en un área determinada; supone una situación de comparación directa y situada en un momento determinado en el tiempo. El término competencias se viene empleando tradicionalmente con tres significaciones:

- una primera se refiere a “pertenecer a o incumbir” (por ejemplo: esta actividad es de su competencia).
- el segundo significado se refiere a “pugnar con o rivalizar con”, que se muestra en términos como *competencia* (por ejemplo: en la competencia deportiva, “a Juan le fue mejor”), *competición* y *competitivo*.
- por último, también se emplea con la significación de *competere*, por su parte, se refiere a incumbencia e idoneidad (Diccionario de la Lengua Española, 2007). Es lo que le compete a cada cual hacer con dominio y responsabilidad, como por ejemplo, cuando se dice que al tecnólogo en turismo le compete crear y formular proyectos turísticos para una determinada región (Tobón, 2009:23). Se entiende como “apto o adecuado”, concepción más reciente que las dos anteriores y que ha dado origen a términos tales como *competente*, en sentido de idóneo, eficiente y cualificado. (García Fraile, J. A y Tobón Tobón, S, 2008).

**Esquema 1: Concepto etimológico de competencias.**



**Fuente:** García Fraile, J. A; Tobón, S y López Rodríguez, N.M. (2009). *Guía metodológica para la gestión del curriculum por competencias*. Lima: A.B, Representaciones Generales, S.R.L.

**I.1.2. Escenarios y aportes al desarrollo de las competencias.**

A continuación se presenta un breve recorrido, no exhaustivo, por la obra de diferentes autores que han tratado el concepto de competencia, intentando desvelar en qué medida su aportación sigue teniendo actualidad y ha sido utilizado para configurar el contenido actual del concepto y su utilización por los diferentes modelos de formación en base a competencias. Para comenzar, el Esquema 2, hace una compilación de lo que se resume como lo fundamental de dichas aportaciones y en cada apartado.

## Esquema 2: Escenarios y aportes al desarrollo de las competencias.

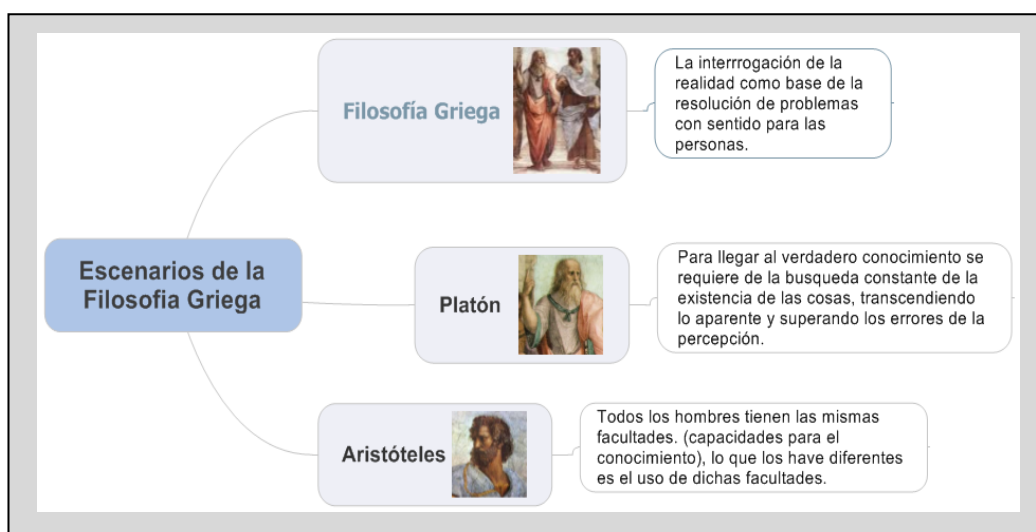


Fuente: *Elaboración propia*

## I.1.2. Escenarios y aportes al desarrollo de las competencias.

### I.1.2.1. Escenario de la filosofía griega.

#### Esquema 3: Aportes de la filosofía griega al desarrollo de las competencias.



Fuente: *Elaboración Propia.*

- **Filosofía griega en general:** la filosofía griega es uno de los escenarios fundamentales en la construcción del enfoque por competencias. Encontramos como los temas son abordados por los filósofos griegos desde problemas contextualizados, no por azar, son propuestas para analizar la realidad, el ser y el hombre de una forma fundamentada. En el concepto actual de competencias, la interrogación de la realidad juega un papel central tomando como base la resolución de problemas con sentido para las personas.

En segundo lugar, la filosofía griega realiza construcciones buscando aprehender la realidad en sus conceptos, estableciendo relaciones y conexiones entre los diferentes temas y problemas. Esto hace que las elaboraciones filosóficas posean hilos y tejidos conductores, trascendiendo así la mera casualidad (Torres, 2001:50).

Actualmente, en la formación por competencias se insiste en la necesidad de articular los saberes de diversas disciplinas.

- **Protágoras y Platón. El ser:** la filosofía griega se pregunta por el hombre y el ser dentro de la reflexión de la identidad y la diferencia. Aspecto esencial en el proceso de formación humana es la máxima de Protágoras “el hombre es la medida de todas las cosas; de las que son en cuanto son, y de las que no son en cuanto no son” (Llanos, 1968:266). De acuerdo con ello, en Protágoras hay una invitación a la controversia en tanto la medida del ser y del no ser de las cosas es decidido por los hombres a partir del debate (Torres, 2001: 53).

En la formación por competencias ocupa un lugar destacado el proceso de conocimiento y sus tendencias de ilusión y error. Esta reflexión se encuentra en Platón, quien muestra en su obra *La República*, como el ser humano puede caer en el error de asumir la realidad desde la apariencia. En la descripción de la metáfora de la Alegoría de la Caverna (“mito de la caverna”), este autor propone que para llegar al verdadero conocimiento se requiere de la búsqueda constante de la existencia de las cosas, trascendiendo lo aparente y superando los errores de la percepción.

- **Aristóteles. Potencia y acto:** la formación por competencias plantea una continua relación entre el saber y el proceso de desempeño. En *La Metafísica* de Aristóteles encontramos al respecto:

-Se argumenta que todos los hombres tienen las mismas facultades (capacidades para el conocimiento); lo que los hace diferentes es el uso que le dan a dichas facultades.

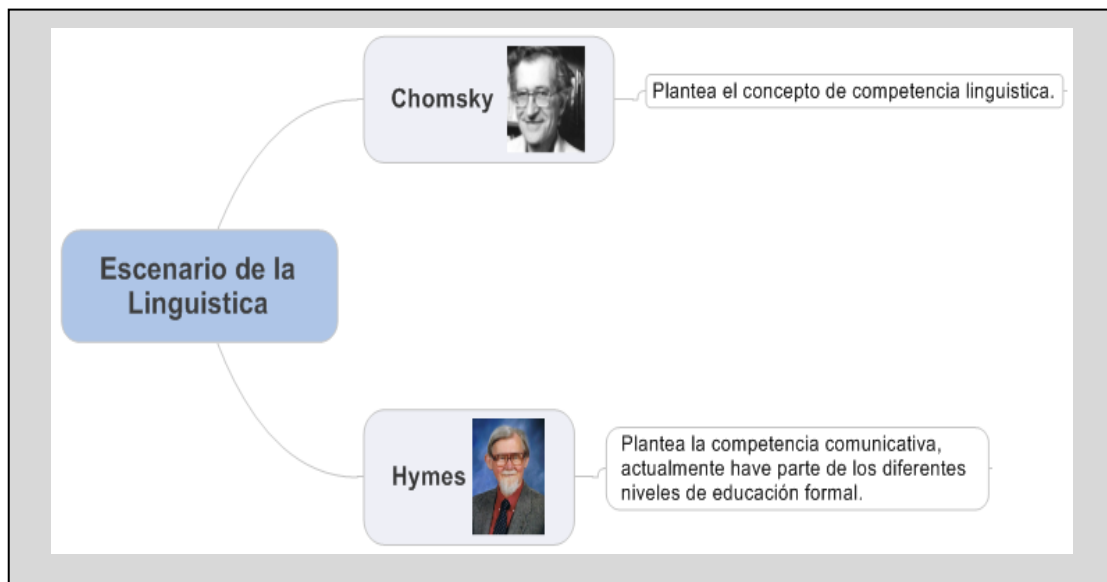
-Las personas poseen una potencia – facultad- y esta se expresa en actos – actuaciones particulares.

-Los seres humanos tienen por naturaleza el deseo de saber, el cual irrumpe también por el placer y su utilidad.



### I.1.2.2. Escenario de la lingüística.

#### Esquema 4: Aportes de la lingüística al desarrollo de las competencias.



Fuente: *Elaboración Propia.*

- **Noam Chomsky. La competencia lingüística:** en 1965, Chomsky al exponer su teoría de la gramática generativa y transformacional, plantea el concepto de competencias bajo la denominación de “competencia lingüística” (Chomsky, 1970), la cual da cuenta de cómo los seres humanos se apropian del lenguaje y lo emplean para comunicarse.

De manera más específica la “competencia lingüística” es la capacidad del hablante oyente ideal para operar la lingüística. Por ello puede entenderse como un marco de acción abstracto, general e ideal que permite comprender los casos particulares. La competencia lingüística se refiere por ende, al conocimiento de las reglas o principios abstractos que regulan el sistema lingüístico; conocimiento que se evidencia en las actuaciones y desempeños lingüísticos.

Aunque Chomsky articuló la competencia lingüística para definir el objeto de estudio de la ciencia lingüística y no se ocupó como tal de la educación, diversos

autores sientan este aporte como un precedente importante en el desarrollo de las competencias, pues afirman que fue el primero en emplear el término competencia.

Lo expuesto por Chomsky ha tenido implicaciones en el aprendizaje basado en competencias, puesto que se deduce que la competencia lingüística es generadora de conocimiento y el punto de partida hacia la construcción del conocimiento individual y social. La competencia se materializa en la dialéctica sociedad-individuo en un contexto de experiencias, roles intercambios; situaciones diversas y complejas, fruto de la sociedad que impone sus reglas al lenguaje. Este aporte enriquece la concepción sobre la noción y la adquisición de una competencia; propone, a partir de la adquisición y desarrollo del lenguaje, la fusión de la experiencia social y la capacidad individual en los procesos de aprendizaje (Maldonado, 2002).

- **Dell Hymes. La competencia comunicativa:** el aporte de Chomsky fue complementado por Dell Hymes quien situó la competencia más allá de lo lingüístico, estableciendo el concepto de competencia comunicativa (Hymes, 1980:34).

La competencia comunicativa tiene en cuenta las actitudes, los valores y las motivaciones relacionadas con la lengua, con sus características y usos; así mismo, busca la interacción de la lengua con otros códigos de conducta comunicativa (Hymes, 1996:67).

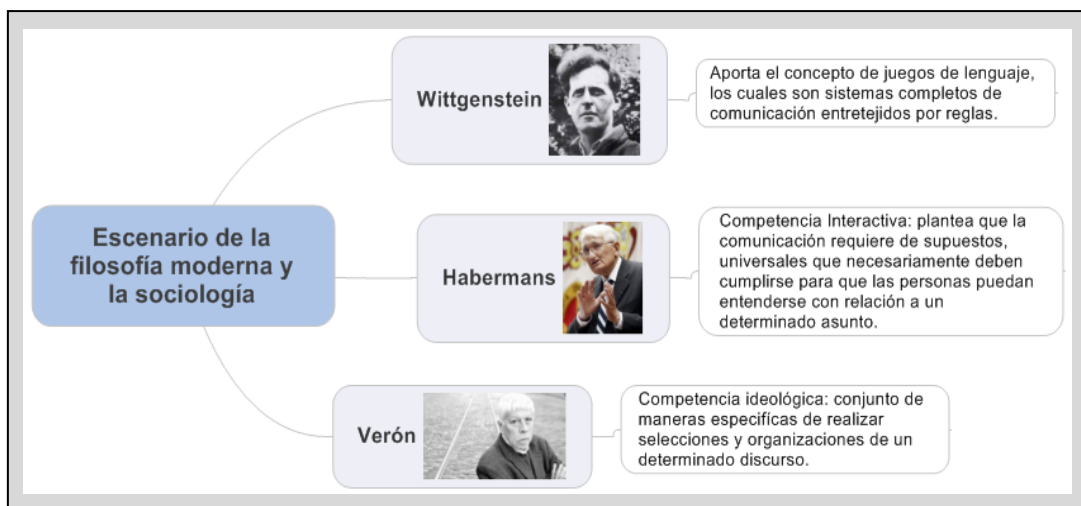
Estas extensiones de la competencia lingüística ofrecen un campo infinito a la educación y a la formación de los docentes; si compartimos la idea que la competencia comunicativa es tan universal como la competencia lingüística, entonces asumimos que tanto el docente como el alumno la poseen; en consecuencia habría que explorar estrategias de perfeccionamiento para la acción docente (Maldonado, 2002: 127).

Actualmente la competencia comunicativa, forma parte de los diferentes niveles de educación formal, considerándose una competencia genérica a

desarrollarse a lo largo del proceso formativo y de la vida misma.

### I.1.2.3. Escenario de la Filosofía moderna y la Sociología.

#### **Esquema 5: Aportes de la Filosofía moderna y la Sociología al desarrollo de las competencias.**



Fuente: *Elaboración Propia.*

- **Wittgenstein. Los juegos de lenguaje:** Wittgenstein aporta a las competencias el concepto de “juegos de lenguaje”, los cuales son sistemas completos de comunicación entretejidos por reglas (Wittgenstein, 1988: 32), donde el significado es producto del uso del lenguaje dentro de un contexto o forma de vida. Las reglas no son individuales, ni son reglas a priori, sino que tienen un contexto social.

En toda competencia hay un uso de reglas implícitas o explícitas para comunicar. El aprendizaje de una ciencia se puede asumir por ende como un proceso en el cual se aprenden a exponer un cierto número de juegos del lenguaje relativamente especializados. (Granés, 2000:89).

- **Habermas. La competencia interactiva:** Habermas plantea que la comunicación requiere de supuestos universales que necesariamente deben de cumplirse para que las personas puedan entenderse con respecto a un determinado

asunto.

De esta manera Habermas, al igual que Chomsky, propone que las competencias tienen una serie de componentes universales que permiten el entendimiento entre las personas. En el concepto actual de competencias, tales componentes se estudian desde el marco de los procesos cognitivos.

- **Eliseo Verón. La competencia ideológica:** en el campo de la Sociología es importante destacar los aportes realizados, entre otros, por el argentino Eliseo Verón (1969 y 1970). Este autor propone el concepto de “competencia ideológica”, definido como el conjunto de maneras específicas de realizar selecciones y organizaciones de un determinado discurso. La selección y organización de enunciados siempre se da desde el conjunto de elementos finitos, que trascienden a la persona y se vinculan con el momento histórico que la sociedad vive. Por lo tanto, se habla seleccionando y organizando los discursos desde condicionamientos históricos específicos (Verón 1969 y 1971).

#### I.1.2.4. Escenario de los cambios del mundo laboral.

#### **Esquema 6: Aportes del mundo laboral al desarrollo de las competencias.**



Fuente: *Elaboración Propia.*

En el mundo del trabajo en el último siglo se ha producido un cambio sustancial en los procesos de organización del trabajo al pasar del modelo “Fordista – Taylorista” de producción, al modelo económico de la tecno-globalización, la economía informacional y la desregularización de los mercados. Esto ha llevado a las empresas a prepararse para un estado continuo de competencia en lo local, regional y lo global. En este nuevo paradigma de gestión empresarial es esencial que se lleven a cabo procesos de capacitación para que los trabajadores incrementen sus competencias ante la incertidumbre y la rapidez de los cambios en los procesos productivos (CEPAL-UNESCO, 1992:48).

El concepto de competencias se empieza a utilizar en este escenario desde la década de los años sesenta del siglo pasado, cuando se comenzaron a implementar nuevos procesos de organización del trabajo.

Leonard Mertens, consultor holandés, quien ha estado asesorando a México, República Dominicana y otros países de latinoamericanos en la implantación de modelos similares al británico, parte de las experiencias que los empresarios tienen sobre sus trabajadores, estableciendo a partir de la demanda el papel de la formación profesional y de la producción. Sus aportes se orientan, en esta etapa, a la identificación de los requerimientos laborales que los empresarios demandan de sus trabajadores. Advierte que es complejo definir el término competencia, y aclara que su definición se enmarca en un escenario específico como la empresa o unidad productiva y no desde la educación ni del marco social en que se inserte. Desde su punto de vista se pueden identificar dos enfoques de competencia laboral; a uno lo denomina “estructural” y al otro “dinámico” (Maldonado, 2002:87).

Veinte años más tarde, en la década de los años ochenta comienza a darse un gran impulso al mejoramiento de las condiciones productivas. En Inglaterra, Estados Unidos y Alemania las empresas dieron un gran impulso al enfoque de las competencias laborales para mejorar la eficiencia y calidad del sistema productivo,

dentro del contexto de tener empresas competitivas en el ámbito mundial.

#### I.1.2.5. Escenario de la educación para el trabajo.

#### **Esquema 7: Aportes de la educación para el trabajo al desarrollo de las competencias.**



**Fuente:** *Elaboración Propia.*

El sistema de formación para el trabajo toma auge a partir de las décadas de los setenta y los ochenta del siglo pasado, bajo el apogeo de la formación de recursos humanos con parámetros de eficiencia y de eficacia, en un contexto de competitividad empresarial nacional e internacional en los países desarrollados. En tal contexto, se comienzan a crear de forma paulatina una serie de criterios con el fin de implementar procesos de formación para el trabajo que dan lugar al enfoque de competencias laborales desde cuatro ejes interrelacionados: identificación, normalización, formación y certificación de competencias. A partir de esto, se consolidan hoy nuevos escenarios formativos, donde el reto es la implementación de programas de formación profesional con calidad (Rial, 2000:37).

El Alemán Gerdhard Bunk, introduce el término competencia a principios de los años setenta, en el marco del mundo educativo y el mundo laboral, asignándole a cada uno de ellos un papel preponderante en el desarrollo de las competencias. Bunk establece la relación entre la pedagogía y el trabajo como la fuente desde la cual se

resume el significado de las competencias. Propone Bunk que antes de articular estos dos componentes, se analice si el trabajo opera como objeto, medio, principio o como forma de educación. A partir de estas posibilidades se establece una disciplina denominada “pedagogía del trabajo”, definiendo al trabajo como el objeto de la pedagogía (Maldonado, 2002:98).

El desarrollo de la formación para el trabajo con base en competencias logró su definitiva implantación a partir de los años ochenta en diversos países, con aportaciones y desarrollo como los siguientes:

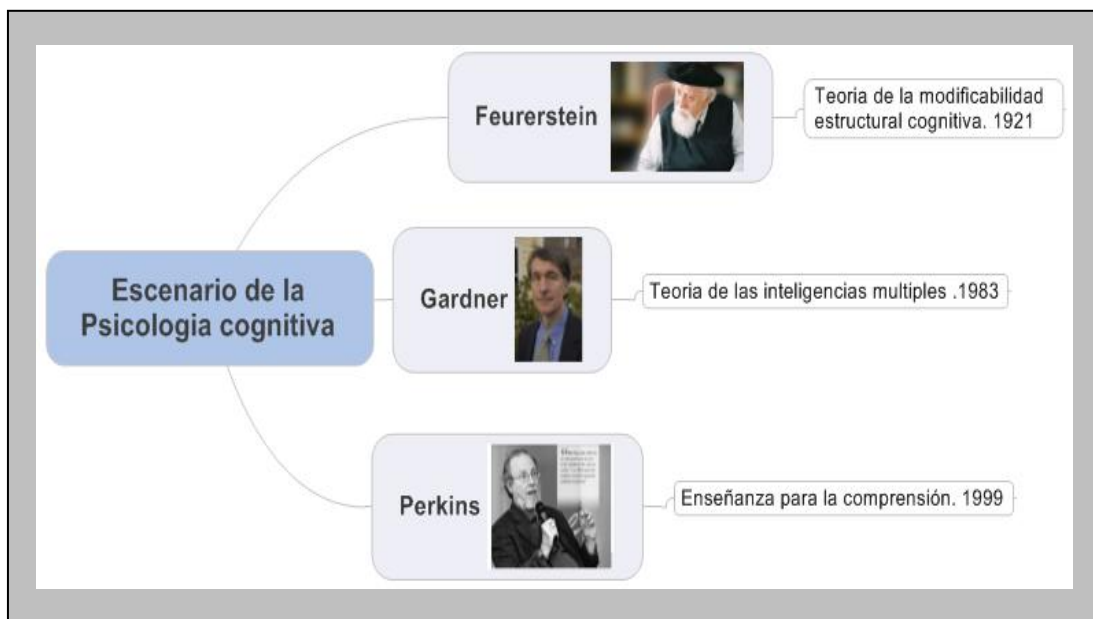
- El Reino Unido donde comienza a introducirse en las empresas en la década de los años ochenta (Hanson, 1996:23).
- En Australia, donde se inician los programas de formación para el trabajo a partir de 1987 (Gonczi, 1998:45).
- En Latinoamérica la formación laboral por competencias se inicia en México, en 1995 se crea el Consejo de Normativización y Certificación de Competencia Laboral (Ibarra, 1996:98).

#### **I.1.2.6. Escenario de la psicología cognitiva.**

Desde mediados del siglo XX la psicología cognitiva está realizando una serie de importantes aportes a la comprensión de las competencias, a partir de conceptos tales como “inteligencia”, “procesamiento de la información”, “procesos cognitivos”, “habilidades de pensamiento”, “estrategias cognitivas”, “heurísticos y esquemas”, etc. En los últimos años se ha propuesto en este ámbito de investigación el término de “competencias cognitivas” referidas a procesos mediante los cuales se procesa información acorde con las demandas del entorno. En la actualidad los aportes de la psicología cognitiva al enfoque de las competencias pueden organizarse fundamentalmente en tres líneas de investigación: (1) teoría de la modificabilidad cognitiva, (2) teoría de las inteligencias múltiples y (3) enseñanza para la

comprensión.

**Esquema 8: Aportes de la Psicología cognitiva al desarrollo de las competencias.**



**Fuente:** *Elaboración propia.*

En definitiva y a modo de resumen, los aportes más relevantes de la psicología cognitiva, al enfoque de competencias serían: 1) las acciones humanas se expresan en contextos particulares y específicos; 2) las competencias están compuestas por procesos, esquemas, conocimientos y estrategias cognitivas; 3) en todo desempeño intervienen factores externos e internos; y 4) los seres humanos tenemos diferentes maneras de procesar la información, lo cual depende del contexto, de la herencia y de la evolución cognitiva.

- **Teoría de la modificabilidad estructural cognitiva:** la teoría de la modificabilidad estructural cognitiva de Feuerstein (1921), describe el proceso de aprendizaje como no lineal, sino como un proceso que se da en espiral mediante asociaciones y relaciones de progresiva complejidad. El potencial de aprendizaje se expresa en las denominadas “funciones cognitivas”, las cuales son actividades del



sistema nervioso central mediante las cuales se lleva a cabo el aprendizaje. Las competencias se forman a través de estructuras cognitivas que pueden modificarse por influencia de experiencias de aprendizaje. Para que se formen las competencias cognitivas se requiere que las personas posean potencial de aprendizaje, es decir, capacidad para pensar y desarrollar conductas inteligentes, empleando la experiencia previa para abordar nuevas situaciones (Prieto, 1989:43).

- **Teoría de las inteligencias múltiples:** Gardner (1987, 1988, 1993), expone en 1983 su teoría de las inteligencias múltiples. Muestra que en vez de un tipo de inteligencia, tal como se ha pensado tradicionalmente, hay por lo menos ocho tipos. Gardner concibe la inteligencia como la capacidad para resolver problemas o crear productos que sean valiosos en uno o más ambientes culturales. Los ocho tipos de inteligencias son independientes, pero pueden interactuar de forma dinámica. Cada inteligencia expresa una capacidad que opera con sus propios procedimientos, reglas y sistemas y tiene sus propias bases biológicas.

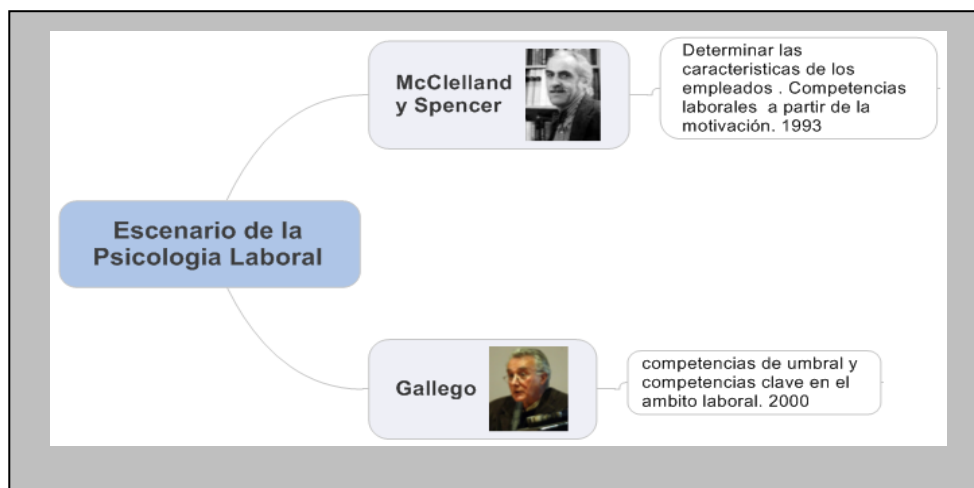
Las ocho inteligencias descritas por Gardner son las siguientes: lógica-matemática, lingüística, musical, espacial, cinética corporal, interpersonal, intrapersonal y naturista.

- **Enseñanza para la comprensión:** en este enfoque “comprender” es la habilidad de pensar y actuar con flexibilidad a partir de lo que uno sabe (Perkins, 1999:45). Por tanto en esta disciplina las competencias son procesos dados por representaciones de la realidad y actuaciones basadas en estrategias, por lo que se apoya el concepto de desempeño comprensivo (Perkins, 1999:47).

Su aporte a las competencias consiste en la necesidad de que la educación enfatice, no tanto en los contenidos representacionales, sino en el hecho que las personas aprendan a abordar la realidad con espíritu abierto, contextualizador y teniendo en cuenta todas las perspectivas posibles, dejando de lado los esquemas rígidos y preconcebidos.

### I.1.2.7. Escenario de la Psicología laboral.

#### **Esquema 9: Aportes de la Psicología laboral al desarrollo de las competencias.**



**Fuente:** *Elaboración propia.*

Dentro de la psicología laboral y organizacional, el concepto de competencias surgió como una manera de determinar las características que deberían tener los trabajadores para que las empresas pudieran alcanzar altos niveles de productividad y rentabilidad. El concepto fue implementado por David McClelland y Spencer en 1994.

La psicología laboral y el campo de la gestión del talento humano han aportado al concepto las especificidades de “competencias de umbral” y “competencias clave” (Gallego, 2000:33). Las primeras permiten un desempeño normal o adecuado de una actividad; las segundas por el contrario se refieren a características que posibilitan a las personas desempeñar de manera sobresaliente una actividad, aportándole ventajas competitivas a la organización en su conjunto.

### 1.1.2.8. Escenario de la Educación formal.

#### **Esquema 10: Aportes de la Educación formal al desarrollo de las competencias.**



**Fuente:** *Elaboración propia.*

Los aportes de la Lingüística, junto con las influencias de la teoría de sistemas, el pensamiento complejo, las inteligencias múltiples, y las competencias laborales, llevaron a introducir el término en otras áreas diferentes al área del lenguaje. De este modo se consolida poco a poco el concepto de “competencias básicas”: competencias comunicativas, competencias matemáticas, competencias sociales, competencias en ciencias naturales, etc. (Tobón, 2006:42). En los últimos años se ha desarrollado el inicialmente propuesto hace algunos años como modelo sistémico complejo, y hoy reconocido como modelo socio formativo (García Fraile y Tobón, 2008:67; García Fraile, Tobón y López Rodríguez, N.M. 2009:48).

Philippe Perrenoud (2000:76), durante las últimas dos décadas, ha aportado varios títulos importantes en el área de la formación de profesores, la evaluación de los aprendizajes, la construcción del éxito y del fracaso escolar, la pedagogía diferenciada y las desigualdades sociales.

En el marco de la educación formal se han desarrollado metodologías innovadoras para evaluar los aprendizajes y la calidad de la educación (Jurado, 2003).

**Tabla 1: Resumen de escenarios, aportes, desarrollo y aplicación actual de las competencias.**

<b>ESCENARIO DE LA FILOSOFÍA GRIEGA</b>		
<b>Exponentes o acontecimientos</b>	<b>Aporte realizado</b>	<b>Aplicación actual.</b>
Filosofía griega en general.	Se abordan los temas desde problemas contextualizados, no por el azar.  Propuestas para interrogar la realidad, el ser y el hombre de una forma fundamentada.  Se realizan construcciones buscando aprehender la realidad en sus conceptos, estableciendo relaciones y conexiones entre los diferentes temas y problemas.	La interrogación de la realidad, como base la resolución de problemas con sentido para las personas.  Articular los saberes de diversas disciplinas.
Protágoras y Platón. El ser.	Protágoras: “el hombre es la medida de todas las cosas; de las que son en cuanto son, y de las que no son en cuanto no son”  Platón: El ser humano puede caer en el error de asumir la realidad desde la apariencia.  Para llegar al verdadero conocimiento se requiere de la búsqueda constante de la existencia de las cosas, trascendiendo lo aparente y superando los errores de la percepción.	El hombre y el ser dentro de la reflexión de la identidad y la diferencia, es un aspecto esencial en el proceso de formación humana.  En la formación por competencias ocupa un lugar destacado el proceso de conocimiento y sus tendencias de ilusión y error.
Aristóteles. Potencia y Acto.	Todos los hombres tienen las mismas facultades (capacidades para el conocimiento); lo que los hace diferentes es el uso que le dan a dichas facultades.  Las personas poseen una potencia – facultad- y esta se expresa en actos – actuaciones particulares.	Continúa relación entre el saber y el proceso de desempeño.
<b>ESCENARIO DE LA LINGÜÍSTICA</b>		
Noam Chomsky. La competencia Lingüística.	Teoría de la gramática generativa transformacional, plantea el concepto de competencias bajo el concepto de competencia lingüística.	El concepto de competencia empieza a verse aplicado dentro de ciencias específicas.
Dell Hymes. La competencia comunicativa.	El aporte de Chomsky fue complementado por Dell Hymes quien situó la competencia más allá de lo lingüístico, estableciendo el concepto de competencia	Actualmente la competencia comunicativa, hace parte de los diferentes niveles de educación formal, considerándose una competencia genérica a

	comunicativa.	desarrollarse a lo largo del proceso formativo y de la vida misma.
<b>ESCENARIO DE LA FILOSOFÍA MODERNA Y LA SOCIOLOGÍA</b>		
Wittgenstein. Los juegos de lenguaje.	Wittgenstein aporta a las competencias el concepto de juegos de lenguaje, los cuales son sistemas completos de comunicación entretejidos por reglas.	En toda competencia hay un uso de reglas implícitas o explícitas para comunicar. El aprendizaje de una ciencia se puede asumir por ende como un proceso en el cual se aprenden a jugar un cierto número de juegos del lenguaje relativamente especializados.
Habermas. La competencia interactiva.	Habermas plantea que la comunicación requiere de supuestos universales que necesariamente deben de cumplirse para que las personas puedan entenderse con respecto a un determinado asunto.	En el concepto actual de competencias, tales componentes se estudian desde el marco de los procesos cognitivos.
Eliseo Verón. La competencia ideológica.	Este autor propone el concepto de competencia ideológica, definido como el conjunto de maneras específicas de realizar selecciones y organizaciones de un determinado discurso.	Su aporte contribuye al concepto de competencias entendiéndose la importancia de un orden lógico secuencial y coherente a lo largo del proceso de implementación.
<b>ESCENARIO DE LOS CAMBIOS EN EL MUNDO LABORAL</b>		
Cambios en el mundo laboral.	<p>En Inglaterra, Estados Unidos y Alemania las empresas dieron un gran impulso al enfoque de las competencias laborales para mejorar la eficiencia y calidad del sistema productivo, dentro del contexto de tener empresas competitivas en el ámbito mundial.</p> <p>Mertens, El concepto de competencias laboral desde el campo organizacional con dos enfoques estructural y dinámico.</p>	La gestión empresarial considera esencial los procesos de capacitación de los trabajadores.
<b>ESCENARIO DE LA EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO</b>		
Escenario de la educación para el trabajo.	<p>El sistema de formación para el trabajo toma auge a partir de las décadas de los 70 y los 80, bajo el apogeo de la formación de recursos humanos con parámetros de eficiencia y de eficacia, en un contexto de competitividad empresarial nacional e internacional en los países desarrollados.</p> <p>Bunk establece la relación entre la pedagogía y el trabajo como la fuente desde la cual se resume el significado de las competencias. Pedagogía del trabajo como disciplina.</p>	Se comienzan a crear de forma paulatina criterios con el fin de implementar procesos de formación para el trabajo que dan lugar al enfoque de competencias laborales desde cuatro ejes interrelacionados: identificación, normalización, formación y certificación de competencias. El reto hoy es la implementación de programas de formación profesional con calidad.
<b>ESCENARIO DE LA PSICOLOGÍA COGNITIVA</b>		
Escenario de la	En los últimos años se ha propuesto	Los aportes más relevantes de la

Psicología cognitiva.	en esta área el término de competencias cognitivas referidas a procesos mediante los cuales se procesa información acorde con las demandas del entorno.	psicología cognitiva, al enfoque de competencias son: (1). Las acciones humanas se expresan en contextos particulares y específicos; (2). Las competencias están compuestas por procesos, esquemas, conocimientos y estrategias cognitivas; (3). En todo desempeño intervienen factores externos e internos; (4). Los seres humanos tenemos diferentes maneras de procesar la información, lo cual depende del contexto, de la herencia y de la evolución cognitiva.
La teoría de la modificabilidad estructural cognitiva.	Describe el proceso de aprendizaje como no lineal, sino como un proceso que se da en espiral mediante asociaciones y relaciones de progresiva complejidad. El potencial de aprendizaje se expresa en las denominadas funciones cognitivas, las cuales son actividades del sistema nervioso central mediante las cuales se lleva a cabo el aprendizaje.	Las competencias se forman a través de estructuras cognitivas que pueden modificarse por influencia de experiencias de aprendizaje.
La teoría de inteligencias múltiples.	Gardner concibe la inteligencia como la capacidad para resolver problemas o de crear productos que sean valiosos en uno o más ambientes culturales. Propone ocho tipos de inteligencias.	Teoría esencial para comprender los diferentes modos de procesar la información que tienen los seres humanos, así como los diferentes modos de resolver los problemas.
Enseñanza para la comprensión.	En este enfoque comprender es la habilidad de pensar y actuar con flexibilidad a partir de lo que uno sabe.	La comprensión debe ser un aspecto transversal a toda actuación con idoneidad. En el hecho que las personas aprendan a abordar la realidad con espíritu abierto, contextualizador y teniendo en cuenta todas las perspectivas posibles.
<b>ESCENARIO DE LA PSICOLOGÍA LABORAL.</b>		
Escenario de la psicología laboral.	El concepto de competencias surgió como una manera de determinar las características que deben tener los empleados para que las empresas puedan alcanzar altos niveles de productividad y rentabilidad.	Aporta el concepto de competencias de umbral: desempeño normal o adecuado de una actividad. y competencias clave: se refieren a características que posibilitan a las personas desempeñar de manera sobresaliente una actividad.
<b>APORTES DE LA EDUCACIÓN FORMAL.</b>		
Escenario de la educación formal	Se consolida el concepto de competencias básicas.	Desarrollado metodologías innovadoras para evaluar los aprendizajes y la calidad de la educación.

**Fuente:** *Elaboración propia.*

En el lenguaje cotidiano las competencias se emplean con varias significaciones y esto hace que sea un término con sentidos intercambiables y adaptables a las diferentes situaciones y contextos socio-laborales e intenciones comunicativas de los hablantes, como bien ha puesto de manifiesto Tobón (2005: 43). Y en efecto, el análisis del empleo del concepto de competencias en situaciones coloquiales, muestra que se emplea con significados como: “un enfrentamiento deportivo”, en el deporte; “las funciones laborales” en un determinado cargo, en las empresas; “las facultades para llevar a cabo determinadas acciones por parte de determinados organismos”, por ejemplo en el ámbito legal, etc. (García Fraile, J. A y Tobón Tobón, S, 2008:56).

Tiene entonces el término de competencias un carácter *polisémico* y este mismo carácter no ha desaparecido al convertirse en un objeto de estudio de diversas tradiciones disciplinares que han venido realizando aportes al campo de las competencias, como la lingüística, la psicología, la formación para el trabajo, la sociología y la pedagogía. Esto explica la multiplicidad de definiciones y concepciones en torno al enfoque de competencias, lo cual dificulta la realización de programas de formación (Tobón, 2006a:19).

## **I.2.- FORMACIÓN POR COMPETENCIAS EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR.**

Las constantes transformaciones sociales, influyen en los diferentes ámbitos sociales, económicos y empresariales, modificando de forma permanente las relaciones comerciales, los procesos productivos, la demanda y la oferta de bienes y servicios. A su vez los intereses, gustos y preferencias de las personas cambian a una gran velocidad, requiriendo así, el desarrollo de capacidad de adaptación, pensamiento flexible, actitud estratégica por parte de todas las personas implicadas en el sector empresarial y en especial una comprensión amplia del concepto de calidad.

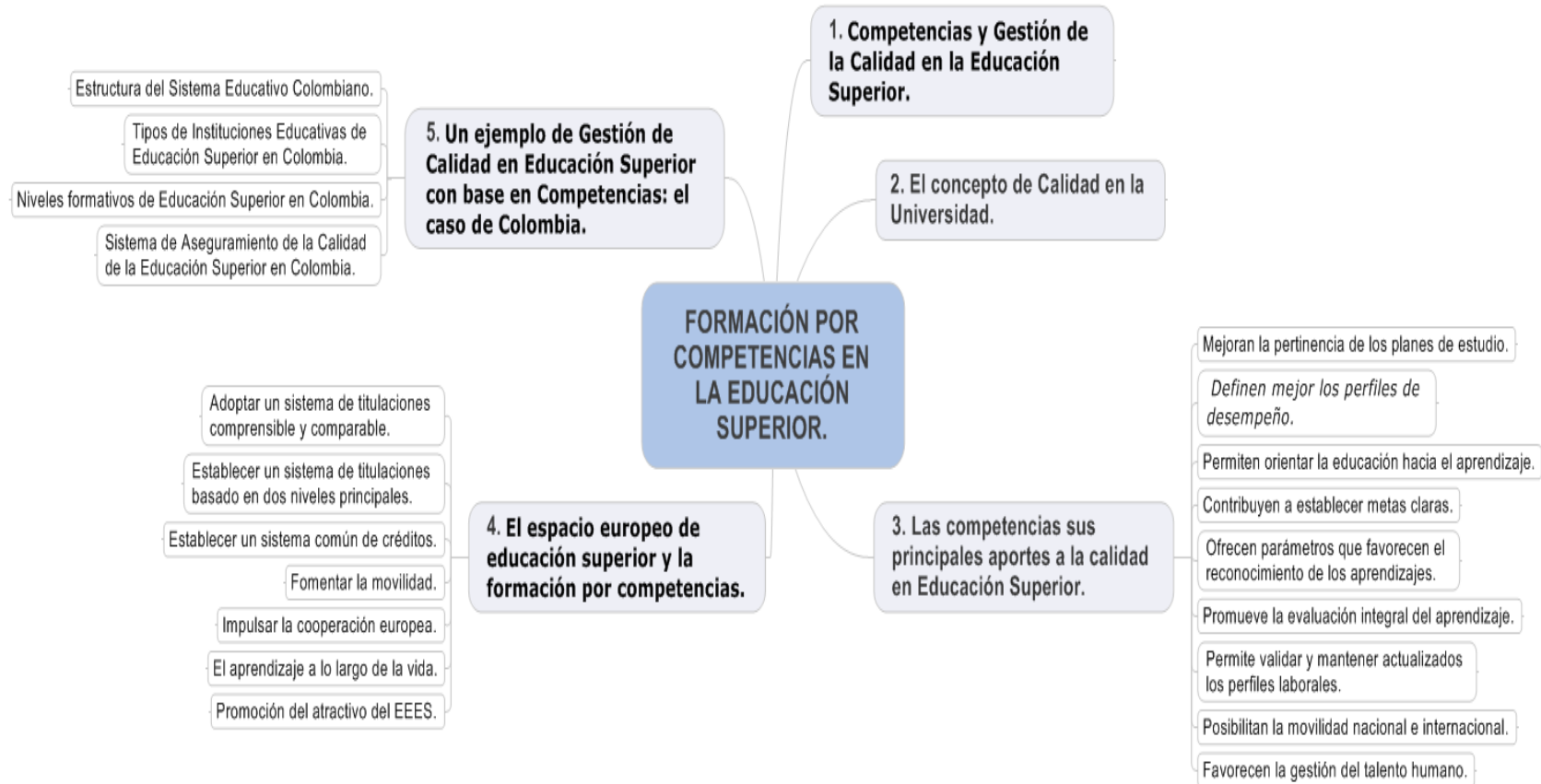
Cuando la educación superior asume su rol de formadora de profesionales para el mundo de hoy, se encuentra ante un gran reto, el compromiso social de formar personas competitivas, capaces de responder a las demandas y necesidades de los diversos entornos, no solo en el ámbito de lo local o lo nacional, sino lo internacional y lo global. Este compromiso social implica entonces que la educación superior inicie la tarea de repensar su labor en términos de calidad y de esta forma cumplir con la misión que la sociedad le reclama.

En general hoy en día se puede establecer una serie de retos comunes que afrontan las instituciones de educación superior. Entre ellos cabe destacar el aumento de las demandas de formación superior, la internacionalización de la educación y de la investigación, el desarrollo de una cooperación más eficaz entre universidad y empresa, la aparición de nuevos espacios de producción de conocimiento, la reorganización de conocimientos, etc., (Sabán, 2008:39).

A continuación, en el mapa mental se resumen los retos mencionados que se desarrollan en el presente capítulo: aspectos clave de la aportación de las competencias a la educación superior; se precisa el concepto de calidad en el ámbito universitario y se enuncian también algunos aportes considerados relevantes de la formación por competencias a la calidad en la educación superior. Se mencionan de manera general los propósitos del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) y su proceso de consolidación y finalmente, a modo de ejemplo, en lo relativo a la gestión de calidad con base en competencias en la educación superior se presenta en un breve desarrollo el caso de Colombia.



### Esquema 11: Formación por competencias en educación superior.



Fuente: *Elaboración propia.*

### **I.2.1. Competencias y gestión de calidad en la Educación Superior.**

La formación por competencias se ha convertido en los últimos años en la orientación central alrededor de la cual gira la gestión de la calidad en la educación superior, estando en la base de los procesos de formación (docencia), investigación y extensión universitaria. Y esto lo ponen de manifiesto, tanto los proyectos educativos institucionales, en los cuales es frecuente encontrar el término competencias, como los planes de reforma y transformación del currículo, la implementación de políticas estatales basadas en competencias, el aumento de publicaciones, seminarios y postgrados en esta área, y el establecimiento de proyectos internacionales tales como la creación del *Espacio Europeo de Educación Superior*, el *Proyecto Tuning de la Unión Europea*, el *Proyecto Alfa Tuning de Latinoamérica* y el *Proyecto “6 x 4”*, entre otros.

El enfoque de competencias se ha estructurado entonces, en lo conceptual, a partir de las aportaciones de diversas disciplinas. Y ha llegado a la educación superior, intentando ayudar en la solución de la preocupación por la gestión de la calidad. Así mismo, hay que anotar, que también hay una serie de hechos sociales y económicos que han tenido y tienen una influencia muy importante en el auge de las competencias en la educación superior, como es la progresiva consolidación de la sociedad del conocimiento, la globalización y el neoliberalismo. La constitución progresiva de la sociedad del conocimiento implica para las Universidades dejar de priorizar la transmisión de conocimientos y pasar a formar competencias donde lo esencial es que los estudiantes aprendan a buscar, analizar, sistematizar, comprender, emprender y aplicar con idoneidad el conocimiento. Por último, en el área económica, la globalización implica mayores niveles de competitividad entre las empresas, no sólo en el plano local y nacional, sino también internacional, y para ello las organizaciones requieren de personas que les aporten ventajas competitivas para mantenerse y crecer en el mercado.

Ahora bien, varios autores han criticado el enfoque de competencias por emplearse en la educación superior sin tener como base un marco conceptual riguroso (Bustamante, 2003:56), pues vemos que este enfoque tiene muchas tendencias disciplinares y epistemológicas. Y de hecho, muchos proyectos de diseño curricular que actualmente se llevan a cabo, como por ejemplo el mismo *Proyecto Alfa Tuning de Latinoamérica*, carecen de una sólida fundamentación teórica y epistemológica de las competencias. Sin embargo, el tener como referente diversos campos disciplinares es también una gran fortaleza para iniciar un proceso de construcción conceptual de las competencias desde un marco de trabajo interdisciplinar y transversal, siendo éste el reto que en el momento presente predomina en los diversos ámbitos de investigación que se están llevando a cabo sobre el tema (García Fraile, J. A y Tobón Tobón, S., 2008:67).

### **I.2.2. El concepto de “calidad” en la Universidad.**

Uno de los conceptos más utilizados últimamente es el de “calidad. Se habla de calidad de vida, calidad de las instituciones y calidad en el trabajo, la mayor parte de las veces sin precisar qué se entiende por calidad o desde que enfoque se utiliza este término. La diversidad de teorías y definiciones que se formulan sobre este concepto dependen lógicamente de los intereses y las perspectivas que se asumen en cada caso lo que ocasiona una evidente falta de consenso. De ahí que podamos decir que el término calidad es un concepto relativo que puede ser definido desde una perspectiva multidimensional (Giraldo, *et al*: 45).

La primera y segunda revoluciones industriales, transforman las condiciones socioeconómicas y como consecuencia de ello las organizaciones han tenido que evolucionar de forma obligatoria para adaptarse al cambio, controlarlo y liderarlo. El concepto de calidad empieza a comprenderse cuando entendemos que nos encontramos en la Tercera Revolución Industrial, caracterizada por el desequilibrio entre un exceso de oferta producida por la facilidad de fabricación industrial y una demanda insuficiente de unos consumidores hastiados y saturados de productos y servicios.

En la parte industrializada del planeta se ha pasado de una escasez de producción y una anhelada demanda de bienes y servicios, a la situación contraria. Las organizaciones se ven abocadas en este tránsito de siglo a un proceso de innovación permanente con el fin de adaptarse al cambio, e incluso adelantarse a él y liderarlo.

Últimamente surgen conceptos que se introducen en nuestro lenguaje cotidiano gracias a los medios de comunicación, por ejemplo el concepto de calidad, excelencia, reingeniería, y recientemente el de competencia.

El concepto de calidad en la industria parece haber cambiado con el paso del tiempo. Hasta hace poco la calidad era una cuestión que afectaba a los técnicos que fabricaban un producto, y que decidían si lo fabricado podía considerarse o no, como un producto de calidad. La calidad se ha convertido en una cuestión de percepción por parte del cliente. Desde esta perspectiva la aplicación de la calidad implica una subordinación del empresario y trabajadores al gusto del cliente.

La necesidad de las organizaciones no se encuentra solo en la gestión de la calidad para almacenar mercancías o capital, bienes tangibles en suma, sino en la de almacenar y gestionar de manera ágil la información relevante que permita asumir nuevos retos, con el fin de “saber”, “saber hacer” y “saber estar” de una manera mejor en el mercado. El exceso de información deviene en la necesidad de conocimiento, es decir, la ciencia o la teoría, pero también la experiencia, la práctica que funciona, que se ha demostrado verdaderamente útil para resolver problemas. El conocimiento se equipara aquí con el saber, y es por lo tanto un activo valorable, mientras que la mera información resulta pasiva. El conocimiento se encuentra en constante evolución y supone saber qué hacer con la información para que resulte de utilidad. De esta manera a la gestión de la calidad se le ha unido la gestión del conocimiento (bienes intangibles) (García Fraile, J. A; Tobón, S; Rial, A y Carretero, M. A, 2008:123).

El concepto de calidad originado en la industria, debe ser enormemente matizado al aplicarlo en educación, ya que esta no puede ser considerada como una mera mercancía, sino como un derecho fundamental y universal, que trate de evitar precisamente la exclusión o segregación por cualquier causa. Valores como la igualdad y la solidaridad para todos los alumnos deben ser irrenunciables. La educación debe continuar procurando la integración social de las capas más desfavorecidas de la población y especialmente en el caso de la diversidad, de aquellos alumnos con discapacidad o privación económica (García Fraile; Tobón y Carretero, 2006:127).

De la calidad se dice que es un concepto multidimensional, que depende en gran medida del marco contextual de un sistema determinado, de la misión institucional o de las condiciones o normas dentro de una disciplina dada. La calidad abarca todas sus funciones y actividades principales: calidad de la enseñanza, de la formación y de la investigación, lo que significa calidad de su personal docente y de los programas, y calidad de aprendizaje como corolario de la enseñanza y de la investigación. Hasta hace algunas décadas, el término calidad educativa no era una prioridad en los planes de desarrollo educativo de los gobiernos e instituciones, era más importante dar respuesta a la masificación, la cobertura, la financiación, la descentralización, etc., que la calidad de la educación como proyecto de mejora personal y social y de desarrollo nacional. Hoy se pretende que se construya una cultura en una forma permanente de vida, porque en la medida que tengamos mejor calidad educativa, la humanidad tendrá mejores condiciones de desarrollo y de progreso (Giraldo, *et al.*: 122).

Toda Universidad tiene el reto de construir sistemas de gestión de calidad en los cuales se tengan presentes los estándares rigurosos para garantizar que los procesos de docencia, investigación y extensión se lleven a cabo de forma acorde con la filosofía institucional, los proyectos de cada uno de los programas, los requerimientos de la sociedad, las tendencias científico – tecnológicas, los cambios proyectados hacia el futuro, las posibles situaciones de incertidumbre y las

construcciones colectivas de docentes, estudiantes, egresados y administradores en torno a las formas de acción en el contexto disciplinar, profesional y científico. Por supuesto que también las universidades deben seguir los estándares de calidad fijados por las entidades reguladoras correspondientes y tener presentes los criterios de calidad, del mundo empresarial en torno a la oferta y la demanda, pero tales estándares deben estar subordinados a los estándares académicos y la formación integral, profesional y científica (García Fraile, J. A; Tobón, S; Rial, A y Carretero, M. A, 2008:156).

Desde inicios de la década de los noventa del siglo pasado la “gestión de calidad” ha venido introduciéndose en el ámbito de la universidad, dejando de ser una preocupación únicamente de las organizaciones empresariales. El concepto de calidad impregna no solo los procesos administrativos y de gestión de recursos financieros sino a su vez los procesos de enseñanza – aprendizaje y evaluación.

La calidad debe gestionarse haciendo especial énfasis en las funciones esenciales de docencia, investigación y extensión, a partir de las cuales la Universidad está llamada a construir su propio modelo de gestión tanto para los procesos administrativos como para los procesos de aprendizaje y docencia, buscando la integración de ambos.

Además la gestión de la calidad involucra a todos los estamentos de la institución y sus actores, es decir estudiantes, docentes, investigadores, personal administrativo, egresados, empresarios y comunidad en general. Por tanto el diseño de un modelo de gestión de calidad en la Universidad no podemos apartarnos del proyecto educativo institucional, este debe ser el punto de partida y el soporte sobre el cual se sustenta el modelo de gestión.

### **I.2.3. Las competencias: sus principales aportes a la calidad en la Educación Superior.**

Junto a su misión fundamental de formación inicial, la Universidad debe responder a nuevas necesidades de educación y de formación que emergen por influencia de la economía y la sociedad del conocimiento. Entre ellas se destaca la necesidad creciente de educación científica y técnica, competencias transversales y de posibilidades de aprendizaje a lo largo de la vida, una cada vez mayor permeabilidad entre los componentes y los niveles de los sistemas de educación y de formación (Sabán Vera, 2008:43). Diversos son los aportes de las competencias a la calidad en la educación superior, de manera concreta se precisan a continuación algunos de ellos:

- **Mejoran la pertinencia de los planes de estudio:** la formación por competencias reconoce las constantes transformaciones sociales, y pretende dar respuesta a las necesidades que éstas originan, por tanto al ser un enfoque más cercano al mundo del trabajo, las instituciones y las empresas, se mejora la identificación y comprensión de los aspectos relevantes que el estudiante debe adquirir para su desempeño mediante estudios de análisis del contexto.

- **Definen mejor los perfiles de desempeño:** el perfil de exigencias del trabajo estará formado por los comportamientos que la persona debe llevar a cabo para desempeñarlo con eficacia, eficiencia y seguridad. La utilización del enfoque de competencias facilita la comparación entre el perfil de exigencias del trabajo y el perfil de exigencia de los sujetos (García Fraile, 2008:92).

- **Permiten orientar la educación hacia el aprendizaje:** por tratarse de un enfoque centrado en el estudiante, las competencias promueven el aprendizaje activo, en el que asume protagonismo frente a su aprendizaje, hallando medios y estrategias para aprender, teniendo en cuenta sus habilidades y sus capacidades.

- **Contribuyen a establecer metas claras:** el diseño curricular por competencias plantea como punto de partida la definición del perfil de egreso, a partir del cual se definen las metas de la formación, y las competencias a formar en cada modulo, proyecto o asignatura según se estructure el currículo, de esta forma las competencias dan cuenta de lo que debe lograr cada estudiante, en cada nivel con respecto a los tres saberes.

- **Ofrecen parámetros que favorecen el reconocimiento de los aprendizajes:** el sistema de créditos y la rigurosidad de la evaluación en este enfoque, hace posible reconocer el dominio de la competencia en el estudiante, mediante criterios e indicadores de valoración. De este modo al certificar las competencias hay un reconocimiento tanto académico, como empresarial y social; que a su vez facilita también procesos como la homologación y la validación de aprendizajes.

- **Promueve la evaluación integral del aprendizaje:** este enfoque sugiere también una comprensión diferente del proceso de evaluación, con un carácter integrador y entendida no como un proceso final, sino como parte integral del currículo y a su vez como medio para reconocer aciertos y desaciertos y conseguir un aprendizaje significativo. Por tanto, la formación por competencias ofrece otros escenarios de evaluación diferentes al aula tradicional y otros instrumentos diferentes a las pruebas escritas, valora al estudiante en contextos reales, mediante la realización de prácticas, pasantías, proyectos que permite verificar el aprendizaje adquirido en el proceso formativo.

- **Permite validar y mantener actualizados los perfiles laborales:** la articulación permanente de la academia con los campos de desempeño en el sector empresarial contribuye en gran medida a la actualización del perfil laboral del egresado esto debido a los procesos de evaluación permanente que deben mantenerse periódicamente.



En dichas evaluaciones se determinará el grado de eficiencia del empleado en su trabajo, y se evaluará que comportamientos de los incluidos en el perfil de exigencia de su trabajo ha llevado a cabo y cuáles no durante el periodo de tiempo evaluado, con el objeto de conocer la evolución de sus puntos fuertes y débiles (García Fraile, 2008:101).

- **Posibilitan la movilidad nacional e internacional:** la estructura de programas curriculares con base en competencias en las instituciones de educación superior privilegia la movilidad del estudiante, tanto en contexto nacional como internacional, de cara a la implementación del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), del cual forman parte en la actualidad cuarenta y seis países.

- **Favorecen la gestión del talento humano:** siendo el talento humano un factor decisivo para la calidad de la educación, la formación por competencias permite determinar las competencias del personal administrativo y de los docentes. Se establecen procesos de selección, evaluación y capacitación a fin de asegurar las metas de aprendizaje de los estudiantes.

Al adoptar el enfoque por competencias es más fácil trabajar entre todas las áreas de recursos humanos y dentro del modelo estratégico de una empresa o institución educativa, ya que se orientan todos los esfuerzos hacia unos mismos objetivos y resultará más fácil la comparación entre perfiles (García Fraile, 2008:115).

Las acciones administrativas y académicas en la Educación Superior, requieren orientarse en la misma dirección, en busca de una articulación entre las mismas sin que prime la una sobre la otra, de este modo las instituciones están llamadas a transformar sus planes de gestión.

La organización institucional deberá ser sometida a un proceso de renovación y modernización de su estructura y funcionamiento, para que sea más efectiva y asuma con firmeza su compromiso con la calidad, deberá ser más flexible y

permeable a los cambios y a la aplicación de las técnicas modernas de gestión; deberá incorporar a su gestión los procesos de planificación, evaluación y control del desempeño y de los resultados; deberá apropiarse e involucrar los conceptos de mejoramiento continuo y productividad en todos sus procesos; deberá conseguir que los programas y proyectos se constituyan en la herramienta que articule la planificación con la inversión y sirva para asignación eficiente de los recursos presupuestarios; deberá consolidar el sistema de control interno y racionalizar los procedimientos y simplificar los trámites (Giraldo, U *et al.*: 129 ).

#### **I.2.4. El Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) y la formación por competencias.**

El Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), es ante todo un esfuerzo de la educación universitaria que permite el reconocimiento de titulaciones y asegura una formación óptima de los estudiantes y su integración en el mercado laboral unificado y sin fronteras (Sánchez y Gairín, 2008: 43). Los principales aspectos definidos en la Declaración de la Sorbona en 1998 se presentan a continuación:

- **Mayor transparencia y comparabilidad de los estudios:** lo que permitirá a los estudiantes la organización de las enseñanzas en función del aprendizaje.
- **Introducción del crédito europeo (ECTS):** como unidad académica que valora el volumen global de trabajo realizado por el alumno en sus estudios, no solo las horas de clase.
- **El diseño de los planes de estudio y las programaciones docentes:** se llevarán a cabo teniendo como eje de referencia el propio aprendizaje de los alumnos.
- **El Suplemento Europeo al Título (SET):** ayudará al reconocimiento más fácil y transparente por parte de otras universidades y organismos europeos de la formación adquirida.

- **Estructura de enseñanzas y títulos más homogéneos:** en la Unión Europea, favoreciendo la movilidad e integración en el mercado laboral.

La conferencia de ministros celebrada en Berlín en 2003, arrojó como resultado no solo la revisión de los objetivos trazados, sino también se obtuvo un gran avance en términos de definir otros aspectos relevantes que dan al proyecto mayor exactitud frente a la forma de ponerlo en marcha según lo proyectado para el 2010. A partir de este encuentro el proyecto quedó integrado por los siguientes aspectos fundamentalmente:

- **Adoptar un sistema de titulaciones comprensible y comparable:** para promover las oportunidades de trabajo y competitividad internacional, mediante entre otros mecanismos, la introducción de un suplemento europeo al título.

- **Establecer un sistema de titulaciones basado en dos niveles principales:** la titulación de primer nivel será pertinente para el mercado de trabajo europeo ofreciendo el nivel de cualificación adecuado. El segundo nivel, que requerirá haber superado el primero, ha de conducir a titulaciones de postgrado, tipo máster y/o doctorado.

- **Establecer un sistema común de créditos:** para fomentar la comparabilidad de los estudios y promover la movilidad de estudiantes y titulados.

- **Fomentar la movilidad:** con especial atención al acceso a los estudios de otras universidades europeas y a las diferentes oportunidades de formación y servicios relacionados.

- **Impulsar la cooperación europea:** para garantizar la calidad y para desarrollar metodologías educativas comparables.

- **El aprendizaje a lo largo de la vida (LLL)**: como elemento esencial para alcanzar mayor competitividad europea, mejorar la cohesión social, la igualdad de oportunidades y la calidad de vida.

- **Rol activo de universidades, instituciones de educación superior y estudiantes en el desarrollo del proceso de convergencia**: aunando esfuerzos conjuntos para el desarrollo y puesta en marcha de los factores determinantes a tener en cuenta para la incorporación de este nuevo modelo.

- **Promoción del atractivo del EEES**: mediante el desarrollo de sistemas de garantía de calidad y mecanismos de certificación y acreditación.

A lo largo del proceso de consolidación, cada dos años se realiza el encuentros de ministros de los países participantes, con el fin de revisar los objetivos trazados, los logros obtenidos y los resultados frente a los cambios que se requiere realizar por parte de las universidades de cara a la implantación del Espacio Europeo de Educación Superior, a continuación en la Tabla 2, se presenta una breve síntesis del resultado y avance obtenido en cada uno de los eventos que se han suscitado en busca de la consolidación de este proyecto.

**Tabla 2: Proceso de consolidación del Espacio Europeo de Educación Superior.**

Evento	Lugar, fecha y participantes	Resultados y Avances
Carta Magna de las universidades europeas.	Firmado por los rectores asistentes al IX Centenario de la Universidad de Bolonia 18 de Septiembre de 1988.	Se alienta la movilidad de profesores y estudiantes. Se considera que una política de equivalencia en materia de status, títulos, exámenes y de concesión de becas constituye un instrumento esencial para el ejercicio de la misión de la Universidad.
Declaración de la Sorbona.	Firmado por los cuatro ministros representantes de Francia, Alemania, Italia el Reino Unido en Mayo de 1998 en París.	Se asume el compromiso de la educación superior con la sociedad y con los estudiantes en particular. Se establecen los criterios de la reforma universitaria: movilidad de profesores, estudiantes.

		Se establecen los dos ciclos (grado y posgrado). Se adoptan los créditos ECTS para que los estudios sean comparables y puedan establecerse procesos de reconocimiento.
Declaración de Bolonia.	Firmado por 29 ministros de países europeos, En Bolonia el 19 de Junio de 1999.	Establece objetivos y estrategias para la construcción del Espacio Europeo de Educación Superior. Partiendo de los compromisos adquiridos en la Sorbona se consideran seis objetivos de especial interés a desarrollar relacionados con movilidad, cooperación, calidad, sistema de créditos, ciclos, competitividad y empleabilidad.
I Convención de Instituciones de educación superior.	Más de 300 Instituciones Europeas de Enseñanza Superior se reúnen en Salamanca, los días 29 y 30 de Marzo de 2001, preparan aportaciones a la Conferencia de Ministros responsables de Enseñanza Superior de los países firmantes de la Declaración de Bolonia en Praga.	Se crea la Asociación Europea de Universidades. Se aprueban los principios de: autonomía con responsabilidad, la educación es servicio público, la enseñanza superior se sustenta en la investigación, la articulación de la diversidad. Se establecen como prioridades la calidad, confianza en las instituciones, la pertinencia al mercado laboral, y la movilidad, compatibilidad de las calificaciones).
Conferencia de Ministros.	32 Ministros de Educación Europeos en Praga, 19 de Mayo 2001.	Se revisa el proceso de convergencia y establecen nuevas prioridades y directrices para los próximos años. Se reafirma el compromiso de conseguir un EEES para el 2010.
II Convención Instituciones de Educación Superior.	Graz, 29 al 31 Mayo 2003. Más de 300 rectores de 40 países europeos.	Este encuentro fue organizado por la European University Association. Asisten además agencias de la UE, asociaciones nacionales de universidades y estudiantes, y países latinoamericanos como observadores.
Conferencia de Ministros.	Berlín, Septiembre 19 de 2003.	Se revisa el proceso y se establecen directrices y prioridades relacionados con sistemas de garantía de la calidad, estructura de carreras mediante la adopción de dos ciclos, promoción de la movilidad, establecimiento del sistema de créditos, reconocimiento de carreras, la dimensión de la educación superior en Europa, promoción del atractivo del área de educación superior europea, aprendiendo toda la vida.
Conferencia de Bergen.	Noruega, Mayo de 2005. “Como alcanzar las metas”. Se sumaron nuevos estados como Armenia, Azerbaijón, Georgia, Moldavia y Ucrania.	Adopción del marco general de cualificación en tres ciclos, considerando los dos anteriores y el de doctorado. Se adoptan estándares y líneas de trabajo dirigidas a garantizar la calidad, enfatizando en la perspectiva de los estudiantes y en la cooperación internacional. Se mencionan como prioridades: la investigación, la dimensión social, la movilidad

		de estudiantes, profesores e investigadores, la cooperación con otras partes del mundo.
Conferencia de Londres.	Mayo de 2007. Comunicado, “Hacia el Espacio Europeo de Educación Superior: respondiendo a los retos del mundo globalizado”.	Se señalan como funciones de las Instituciones de Educación Superior: la preparación de los estudiantes como ciudadanos activos en una sociedad democrática, la preparación de los estudiantes para su futuro profesional y desarrollo personal, la creación y conservación de conocimiento avanzado, y el fomento a la investigación y la innovación.
Conferencia Ministerial países del Benelux.	Abril 28 y 29 de 2009. Foro de Política de Bolonia. Participan los 46 países de Bolonia y colegas de diferentes partes del mundo para facilitar el diálogo a escala mundial.	Un número creciente de países de todo el mundo muestran su interés en participar en un diálogo con los países vinculados en el Proceso de Bolonia, sobre la manera en que la cooperación mundial en la educación superior puede ser mejorada. Al mismo tiempo existe un creciente interés entre los países europeos para desarrollar vínculos más estrechos con los sistemas de educación superior de todo el mundo.

**Fuente:** *Elaboración propia.*

### **I.2.5. El enfoque de competencias y su aplicación en la educación superior en Colombia.**

Con la Constitución Política de 1991 Colombia inicia un proceso de transformación en las áreas económica, política, cultural, educación y salud, a fin de abrir sus puertas a la internacionalización y a la globalización con la idea de mejorar los niveles de desarrollo. En el marco de este proceso surge una preocupación por la baja calidad en la educación superior reflejada en la escasa investigación, en la dificultad laboral de los egresados y en el bajo grado de pertinencia de los programas de pregrado y postgrado.

La Ley 30 de 1992, define la educación superior como: “*un proceso permanente que posibilita el desarrollo de las potencialidad del ser humano de manera integral, se realiza con posterioridad a la educación media o secundaria y tiene por objeto el pleno desarrollo de los alumnos y su formación académica profesional*” (M.E.N, 1992:12). Para tener acceso a la educación superior el estudiante debe haber finalizado el grado undécimo de educación media y presentar

los Exámenes de Estado y superar las pruebas específicas de admisión en cada universidad.

En esta ley se establecen una serie de normas dirigidas a mejorar la calidad en la educación superior. Es así como a finales de la década de los noventa comienza a tener auge la política de aseguramiento de la calidad de la educación superior, que se consolida a partir del 2002 con el establecimiento de los procesos de acreditación institucional y los Exámenes de Calidad de Educación Superior. Hoy en día el sistema de aseguramiento de la calidad de la educación superior en Colombia es uno de los más completos de América Latina junto con Chile, Brasil y México.

Dentro del marco de este sistema de aseguramiento de la calidad de la educación superior, el concepto de competencias ha estado y está en el centro de las discusiones, las reflexiones, las políticas, las actividades y las propuestas, como igual se ha dado en los demás niveles educativos (educación básica, educación media, educación técnica) convirtiéndose con el tiempo en uno de los conceptos clave del discurso de la política de calidad de la educación en Colombia. Esto puede constatarse en el hecho de que todas las estrategias en las cuales se basa el sistema de aseguramiento de la calidad de la educación superior en Colombia tienen como base este enfoque: Examen de Estado para el Ingreso a la Educación Superior, Acreditación de Programas y de Universidades, Estructura y Registro Calificado de Programas de Pregrado y Postgrado y Exámenes de Calidad de la Educación Superior (ECAES). Además el concepto ha sido parte infalible de los planes de estudio, las evaluaciones de los estudiantes, los libros de tipo pedagógico, la capacitación de los docentes y de todas aquellas políticas que tengan como finalidad el mejoramiento de la educación. Esto se enmarca en un discurso social que emplea cada vez con mayor frecuencia el concepto, a través de términos tales como: competencias ciudadanas, competencias laborales, competencias éticas y competencias para buscar empleo (Tobón, 2005:23).

### **I.2.5.1. Estructura del sistema educativo colombiano.**

El sistema educativo colombiano se encuentra estructurado a partir de los principios estipulados en la Constitución Nacional de 1991. La gestión, organización y evaluación de todo el sistema le compete al Ministerio de Educación Nacional y se regula de acuerdo con las Leyes 115 de 1994, Ley 715 de 2001, Ley 749 de 2002, y Ley 1188 de 2008 y sus decretos reglamentarios.

La educación colombiana se divide en dos grandes áreas: educación formal y no formal. La educación formal la compone un conjunto de niveles que tienen como propósito formar habilidades, conocimientos y valores mediante un proceso secuencial, sistemático y organizado, acorde con criterios construidos históricamente y equiparable con otros países. En cambio, el área no formal se compone de estudios dirigidos básicamente a promover la inserción laboral u ocupacional. En lo referente a educación formal, el Esquema 12, tomado del Ministerio de Educación Nacional, permite visualizar claramente la estructura del Sistema Educativo en Colombia, los cuales se describen a continuación brevemente:

- **Preescolar:** la educación preescolar se ofrece al niño menor de 6 años para su desarrollo integral en los aspectos biológico, cognoscitivo, psicomotriz y socio afectivo.
- **Educación básica primaria:** cinco primeros grados de educación básica obligatoria.
- **Educación básica secundaria:** cuatro grados siguientes, complementan la educación básica primaria.
- **Educación media académica o técnica:** dos grados siguientes, con la que se prepara al estudiante para el ingreso a la educación superior o para el trabajo.



- **Ciclo complementario normal superior:** formación para quienes quieren ser docentes (no profesionales) se conocen como normalistas. Se cursa durante dos años.

- **Educación técnica profesional:** forma al estudiante en ocupaciones de carácter operativo e instrumental. Pueden articularse con la educación media. Comprende entre 2 o 3 años.

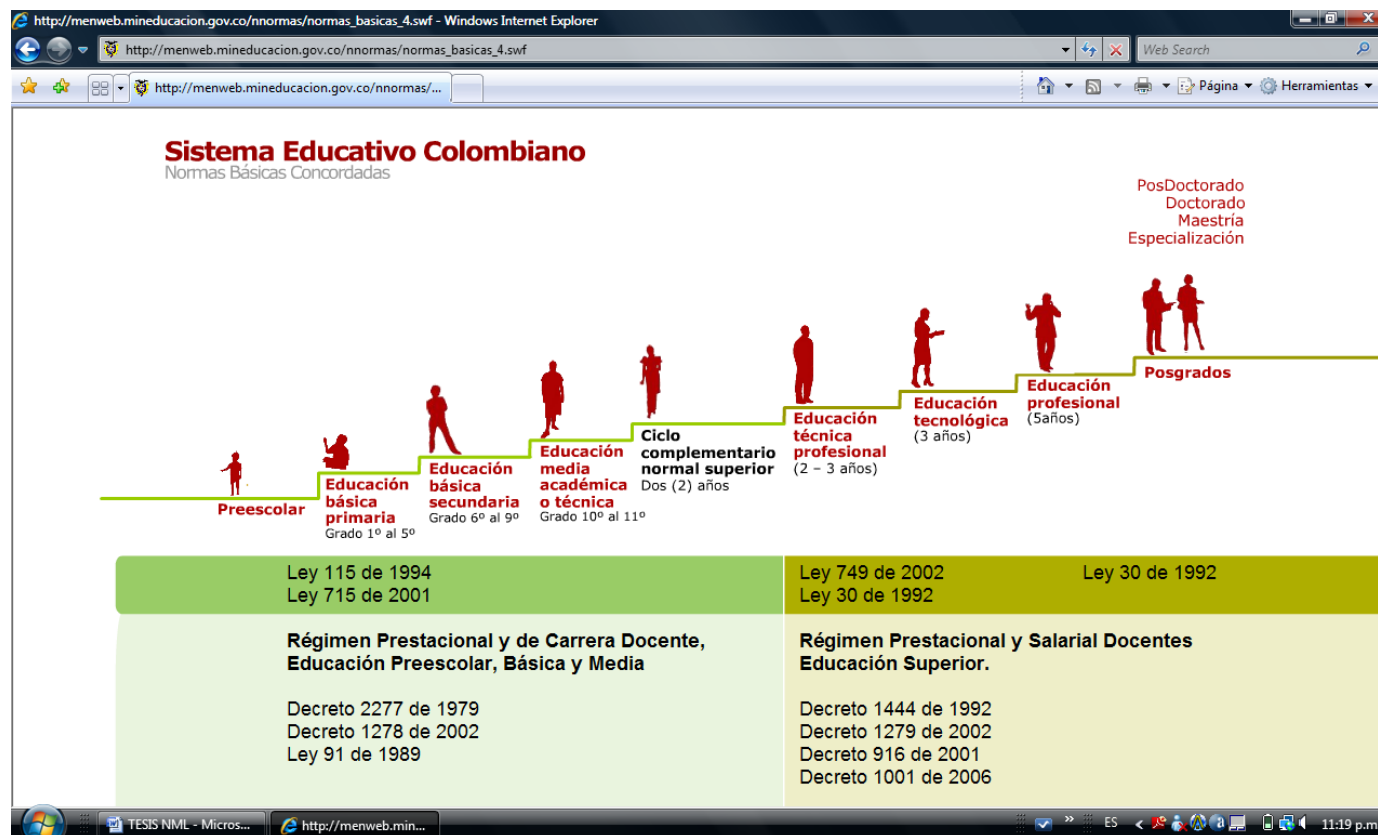
- **Educación tecnológica:** con una duración de 3 años, forma al estudiante en ocupaciones, programas de formación académica y de especialización. Pueden articularse con la educación técnica profesional y el grado 11. Se ocupa de la educación para el ejercicio de actividades prácticas fundamentadas en principios científicos. Su actividad investigativa se orienta a crear y adaptar tecnologías. Conduce al título de tecnólogo en la respectiva área.

- **Educación profesional:** se caracteriza por su amplio contenido social y humanístico con énfasis en la fundamentación científica e investigativa orientada a la creación, desarrollo, comprobación y transmisión de conocimientos, técnicas y artes. La denominación del título al que conduce esta modalidad es el que corresponde al nombre de la respectiva profesión o disciplina académica. Puede articularse con la formación tecnológica. Su duración es de 5 años.

- **Postgrados:** en los niveles de especialización, maestría, doctorado y postdoctorado. La especialización, permite el perfeccionamiento de una profesión o disciplina determinada, en el campo de la tecnología, la ciencia, las humanidades, las artes o la filosofía. Para el ingreso a este nivel, se requiere de título profesional en una disciplina académica. La maestría, amplía y desarrolla conocimientos para la solución de problemas disciplinarios o profesionales, forma investigadores, dotando al estudiante de instrumentos básicos que lo habiliten como investigador. Su duración es de dos años. Doctorado, forma investigadores avanzados, toma como base la capacidad y los conocimientos adquiridos en los anteriores niveles de formación. Generalmente tiene una duración de tres o cuatro años. No es necesario previamente realizar una maestría para ingresar al doctorado. Posdoctorado, nivel

más avanzado de formación postgradual. Con dedicación a profundización en investigación científica y tecnológica.

## Esquema 12: Estructura del Sistema Educativo en Colombia.



Fuente: Ministerio de Educación Nacional<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> [http://menweb.mineducacion.gov.co/nnormas/normas\\_basicas\\_4.swf](http://menweb.mineducacion.gov.co/nnormas/normas_basicas_4.swf)

### I.2.5.2. Tipos de instituciones de educación superior en Colombia.

la Ley 30 de 1992 y la Ley 749 de 2002, establece la clasificación de las instituciones de educación superior en Colombia, así:

- **Instituciones técnicas profesionales:** son instituciones de educación superior facultadas legalmente para ofrecer programas de formación en ocupaciones de carácter operativo, técnico o instrumental y de especialización en el respectivo campo de acción, sin perjuicio de los aspectos humanísticos propios de ese nivel. Estas instituciones pueden ofrecer y desarrollar programas de formación hasta el nivel profesional solo por ciclos propedéuticos y en las áreas de las ingenierías, tecnología de la información, administración siempre que se deriven de los programas de formación técnica profesional y tecnológica que ofrezcan.

- **Instituciones tecnológicas:** son instituciones de educación superior que se caracterizan por su vocación e identidad manifiestas en el campo de la formación en profesiones tecnológicas con fundamentación científica e investigativa. Al igual que las instituciones técnicas profesionales, pueden ofrecer y desarrollar programas de formación hasta el nivel profesional solo por ciclos propedéuticos y en las áreas de ingeniería, tecnología de la información y administración.

- **Instituciones universitarias:** son todas aquellas instituciones de educación superior facultadas para adelantar programas de formación profesional de pregrado y programas de especialización, con articulación de lo humanístico y la investigación.

- **Universidades:** son instituciones reconocidas por el Estado caracterizadas por acreditar su desempeño con criterios de universalidad en las siguientes actividades: la investigación científica y tecnológica; la formación académica de profesionales o disciplinas; y la producción, desarrollo y transmisión del conocimiento y de la cultura universal y nacional. Estas instituciones están igualmente facultadas para adelantar programas de formación en ocupaciones,

profesiones y disciplina, programas de especialización, maestrías, doctorados y post-doctorados, de conformidad con lo establecido en la ley.

### **I.2.5.3. Sistema de aseguramiento de la calidad de la Educación Superior en Colombia.**

En Colombia la Ley 30 de 1992, establece en el artículo 31: “*propender por la creación de mecanismos de evaluación de la calidad de los programas académicos de las instituciones de Educación Superior*”. La evaluación de la calidad se contempla a partir de dos mecanismos: la acreditación y los exámenes de estado de los estudiantes que van a ingresar a los programas universitarios, como también a los graduandos. El sistema de aseguramiento de la calidad comienza a emerger como tal en 1995, cuando se implementa el Sistema Nacional de Acreditación (CNA, 1998, MEN, 2002), ofrece la posibilidad de que las instituciones y programas busquen la acreditación en forma voluntaria.

Durante el año 2003 se dieron importantes cambios dirigidos a consolidar el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. En primer lugar, se creó el Viceministerio de Educación Superior <sup>2</sup>y la Subdirección de Aseguramiento de la Calidad<sup>3</sup>, con el fin de tener la infraestructura y el talento

---

<sup>2</sup> El Viceministerio de Educación Superior. Tiene entre otras responsabilidades, las de apoyar la formulación, reglamentación y adopción de políticas, planes, programas y proyectos, relacionados con la educación superior; coordinar las relaciones intersectoriales con todos los estamentos que participan en la planeación, regulación, vigilancia y control de la educación superior; proponer al Ministro las políticas de fomento y desarrollo de la educación superior, particularmente las de aseguramiento y evaluación de la calidad de programas académicos e instituciones, el ejercicio de la inspección y vigilancia, los lineamientos para la ampliación de la cobertura y el mejoramiento de la eficiencia administrativa; apoyar al Ministro en la regulación y reglamentación del servicio público especial de la educación superior, fijar los criterios técnicos para su prestación y las condiciones de calidad de las instituciones y de los programas académicos de educación superior; promover los mecanismos de participación de las instituciones de educación superior, las entidades territoriales y otras instancias del gobierno y del sector productivo en la formulación de la política educativa en este nivel; dirigir y coordinar estudios sectoriales para el mejoramiento de la calidad, cobertura y pertinencia de la educación superior.

<sup>3</sup> En la estructura organizacional del Viceministerio de Educación Superior, la Dirección de Calidad y la Subdirección de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior se encargan de la

humano necesarios para llevar a cabo la misión de mejorar la educación superior. Se reformo el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior asignándole como objeto “la evaluación del sistema educativo colombiano en todos sus niveles y modalidades. También se creó la Comisión Nacional Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CONACES), con las siguientes funciones: *“la coordinación y orientación del aseguramiento de la calidad de la educación superior, la evaluación del cumplimiento de los requisitos para la creación de instituciones de educación superior, su transformación y redefinición, sus programas académicos y demás funciones que sean asignadas por el Gobierno Nacional”* (MEN, 2003:4). También hay que mencionar el decreto 2566 de Septiembre 10 de 2003, por el cual se establecen las condiciones mínimas de calidad y demás requisitos para el ofrecimiento y desarrollo de los programas de educación superior y se dictan otras disposiciones.

En los últimos años, para garantizar el aseguramiento de la calidad de la educación superior en Colombia, el gobierno nacional ha emitido decretos y leyes en los últimos años que a continuación se mencionan:

- Mediante Resolución 1036 del 22 de Abril de 2004, el Ministerio de Educación Nacional (M.E.N.), define las características específicas de calidad para los programas de pregrado y especialización en Educación.
- El 3 de Abril de 2006, el Ministerio de Educación Nacional mediante decreto 1001, organiza la oferta de programas de postgrado en Colombia categorizados en especializaciones, maestrías y doctorados.
- El Gobierno Nacional con el objeto de regular el registro calificado de programas de educación superior emite la Ley 1188 del 25 de Abril de 2008.

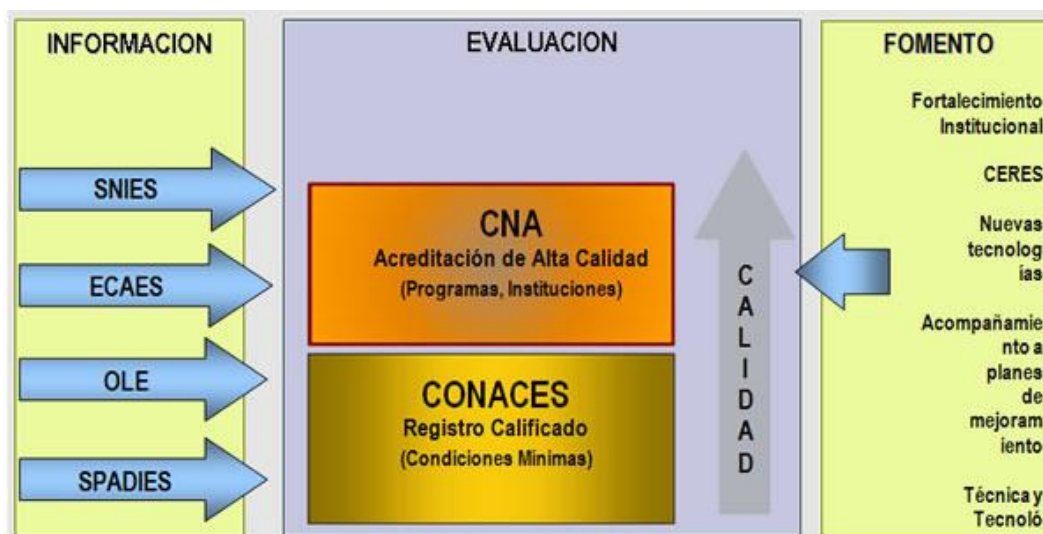
---

evaluación de las condiciones mínimas para el funcionamiento de instituciones y programas académicos y de otorgamiento de las autorizaciones respectivas.

- Resolución 2977 de 20 de Mayo de 2009, por la cual se modifica la resolución 2755 de Junio 5 de 2006, que definió las características específicas de calidad para la oferta y desarrollo de los programas académicos con metodología a distancia.

En la actualidad el denominado Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior está conformado por los organismos, las acciones y las estrategias que aplican desde el proceso mismo de creación y establecimiento de una institución de educación superior, hasta el desempeño del profesional que egresa del sistema. A continuación se presenta en el esquema 13, la estructura del sistema y se describen los principales componentes del sistema:

**Esquema 13: Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior en Colombia.**



**Fuente:** Ministerio de Educación Nacional<sup>4</sup>.

- **Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES):**  
Ofrece datos confiables sobre las instituciones de educación superior de Colombia y los programas que estas ofertan. Facilitan la construcción de estadísticas consolidadas e indicadores.

<sup>4</sup> <http://www.cna.gov.co/1741/article-187279.html>

- **Aplicación obligatoria de los exámenes de calidad de la Educación Superior (ECAES):** son pruebas que se aplican a todos los estudiantes de último año de pregrado, las cuales constituyen una modalidad de examen de Estado que tiene por finalidad comprobar el grado de formación por competencias. Estas son realizadas por el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES).

- **Observatorio Laboral (OLE):** tiene por finalidad realizar un continuo diagnóstico de las demandas laborales y empresariales para orientar las políticas educativas. Realiza un seguimiento permanente de los graduados de la educación superior en Colombia. Reúne variedad de datos para interpretar las relaciones entre el mundo de la educación superior y el mundo laboral.

- **Sistema de Prevención y Análisis de la Deserción en las Instituciones de Educación Superior (SPADIES):** permite el seguimiento a cada estudiante para calcular el riesgo de la deserción y prevenirlo.

- **Sistema de Información para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (SACES):** Registra información para el proceso de Registro Calificado de programas académicos.

- **Exámenes de Estado para el Ingreso en la Educación Superior:** Realizadas por el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES). Evalúa el sistema educativo colombiano, a través de pruebas a estudiantes antes de su ingreso a la educación superior y al finalizar el programa académico. Evalúa los resultados como apoyo al mejoramiento del sistema de educación superior. Con estos exámenes se busca determinar el grado de formación de las competencias básicas en las diferentes áreas curriculares con el fin de aportarle criterios a las universidades en el proceso de selección de los estudiantes. Desde el año 2000 se viene aplicando con el enfoque de competencias.



- **Registro calificado**: regulado por la Ley 1188 de 2008 y el Decreto 2566 de 2003 que establecen las condiciones y procedimientos que deben cumplirse para ofrecer y desarrollar programas académicos, y fija, previo trabajo con la comunidad académica, las condiciones básicas o mínimas de calidad, con lo cual se establece como meta la obtención de un registro calificado, indispensable para el funcionamiento de los programas académicos de una determinada área del saber con el fin de garantizar unas condiciones que, sin desvirtuar la iniciativa y autonomía institucional, sean compartidas y permitan esperar unas competencias básicas para el respectivo desempeño profesional.

Esta estrategia busca asegurar que todos los programas de formación profesional tengan las condiciones básicas que aseguren la formación de calidad de los estudiantes (MEN, 2003) de esta manera se espera evitar la creación irresponsable de programas sin pertinencia social y académica. Para lo cual se integra la Comisión Nacional para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CONACES). Órgano que evalúa requisitos mínimos para la creación de IES y de programas académicos. Asesora al Gobierno en la definición de políticas de aseguramiento de la calidad.

- **Acreditación de Alta Calidad**: Se trata de un instrumento de fomento de la calidad de la educación superior, distinto a la inspección y vigilancia, que le compete constitucionalmente al Estado para garantizar la calidad de la educación y el cumplimiento de sus fines. Es una certificación de excelencia que se emite una vez realizada la evaluación pública que realiza un par de expertos a partir de una autoevaluación que lleva a cabo la institución. Las instituciones acreditadas tienen incentivos fiscales y académicos.

Existen tres tipos de acreditación: acreditación previa (es la que tiene que ver con todos los programas de licenciaturas en educación para poder admitir estudiantes), acreditación de excelencia (es la que reciben todos aquellos programas que logran demostrar un alto nivel de calidad) y acreditación institucional (es la que reciben las universidades como un todo cuando logran demostrar un alto nivel de

calidad e impacto en la sociedad. El organismo competente para su gestión es el Consejo Nacional de Acreditación (CNA), integrado por académicos, designados por el CESU<sup>5</sup>. Tiene la responsabilidad de emitir concepto sobre la Acreditación de Alta Calidad de instituciones y programas, a la que acceden las instituciones por voluntad propia.

Para iniciar el proceso de acreditación se requiere de la voluntad expresa de la institución ante el CNA, para adelantar el proceso de acreditación de uno o más de sus programas, para lo que se requiere el cumplimiento de ciertas condiciones esenciales. Estas condiciones son de índole normativa, académica y administrativa.

En lo normativo se considera el respaldo legal para el funcionamiento de la institución y del programa, así como el cumplimiento de las normas que la Ley colombiana ha establecido; en lo académico los requisitos se orientan a la disposición de una Misión claramente definida en el marco del Proyecto Institucional, contar con un cuerpo profesoral apropiado, varias promociones de egresados y la infraestructura adecuada; en lo administrativo requiere de una estructura organizacional, con sistemas de administración y gestión y los recursos financieros necesarios. Una vez se haya agotado esta fase documental, el CNA realizará una visita de verificación de condiciones iniciales a la institución, en la cual se recomendará la continuidad ó no del proceso.

El modelo está organizado por etapas de obligatorio cumplimiento por parte de los actores que participan en el proceso. El éxito de éste radica en el compromiso que asumen tanto las instituciones, la comunidad académica, así como el organismo responsable en el desarrollo de cada una de las etapas, bajo criterios de transparencia,

---

<sup>5</sup> Consejo Nacional de Educación Superior (CESU). Conformado por representantes del sector educativo (docentes, estudiantes, instituciones, investigadores), sector productivo y Gobierno. Asesorar al Gobierno en la definición y seguimiento de las políticas.

de organización y de responsabilidad, entre otros. La evaluación conducente a la acreditación se realiza en tres etapas:

- La Autoevaluación: es el estudio llevado a cabo internamente por cada institución o programa académico y que se encuentra basado en el modelo de acreditación establecido por el CNA. En esta fase, la institución acentúa su compromiso con la calidad, el cual es derivado de la autonomía que la Constitución y la ley le otorgan. Se espera que los resultados de la autoevaluación sirvan no sólo a los fines de la acreditación, sino fundamentalmente a la formulación y desarrollo de acciones para mejorar la calidad de los programas académicos. En el informe final se consignan las fortalezas y debilidades en cada aspecto del programa, los correctivos cuando ya se han aplicado, y las propuestas de mejoramiento.

Para que las Instituciones de Educación Superior adelanten esta labor, el CNA ha consolidado herramientas como: la guía para la autoevaluación con fines de acreditación de programas académicos de pregrado, los documentos denominados indicadores específicos para los procesos de autoevaluación con fines de acreditación de programa en Educación, en modalidades a distancia y virtual y de programas técnicos y tecnológicos.

- La Evaluación Externa o Evaluación por Pares: en ella se utiliza como punto de partida la autoevaluación. Es realizada por pares académicos de reconocida trayectoria en el campo del programa de formación, designados por el CNA. Su tarea se centra en la verificación de la coherencia entre lo que el informe de autoevaluación presenta y lo que efectivamente encuentran en la institución. Los pares emiten sus juicios de calidad basados en la información obtenida e incluso en aquellos aspectos que no fueron considerados en la autoevaluación y que de igual forma resultan relevantes para apreciar la calidad de instituciones y de programas en un campo específico.

- La Evaluación final: consiste en el concepto final emitido por el CNA, basado en la autoevaluación del programa, en el informe entregado por el equipo de pares y en la reacción de la institución a dicho informe. Este concepto técnico incluye, cuando es el caso, una recomendación sobre el tiempo de vigencia de la acreditación (no menos de 4 años ni más de diez), y se traslada al Ministro de Educación Nacional para la expedición del acto de acreditación. Si el concepto no es favorable, se procede, en un marco de confidencialidad, a comunicar a la institución las recomendaciones pertinentes con miras a presentar de nuevo el programa en un plazo no inferior a dos años.

Lo anterior complementado con programas de fomento de la calidad que son orientados y coordinados por el Ministerio de Educación Nacional con el apoyo de diversos organismos o instancias de la Educación Superior, entre estos:

- Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología (COLCIENCIAS): Promueve y orienta políticas que fortalezcan la investigación en ciencia y tecnología como instrumentos para el desarrollo del país.

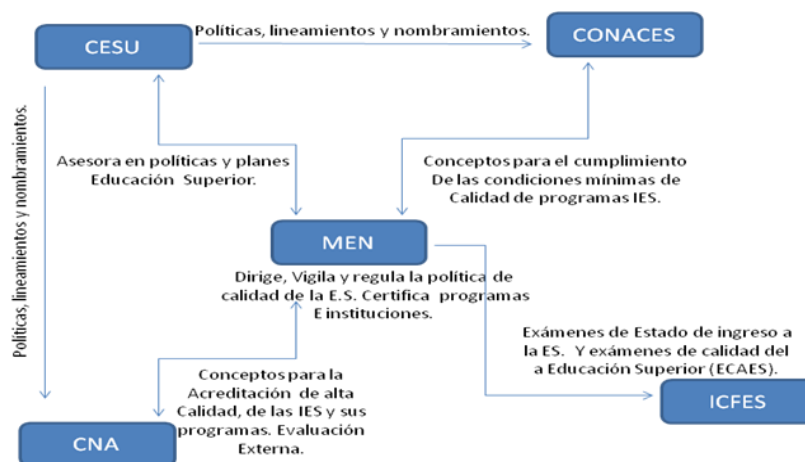
- Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior (ICETEX): Promueve el ingreso y la permanencia en la educación superior, a través del crédito educativo para financiar las matrículas y el sostenimiento de los estudiantes, en especial de aquellos que carecen de recursos económicos. (CNA, 2010)<sup>6</sup>

El Esquema 14, permite apreciar las interrelaciones que se establecen entre los diversos organismos encargados del desarrollo de las estrategias del Sistema de Aseguramiento de la Calidad antes mencionadas.

---

<sup>6</sup> Consejo Nacional de Acreditación CNA, (2010). El sistema de Educación Superior en Colombia. Disponible en <http://www.cna.gov.co/1741/article-187279.html>

**Esquema 14: Interrelaciones entre CONACES, CESU, CNA E ICFES.**



**Fuente:** Tobón S, (2005). *El concepto de competencias en la política de calidad de la educación superior en Colombia un estudio hermenéutico*. (Tesis Doctoral Inédita). Madrid: Departamento T.H.E. Facultad de Educación- CFP/Universidad Complutense de Madrid (pp. 60).

**I.3.- MODELOS O ENFOQUES PEDAGÓGICOS Y SUS APORTES PARA LA FORMACIÓN POR COMPETENCIAS.**

La pedagogía ha construido a través de su historia, una serie de modelos, como representaciones ideales del mundo real de lo educativo para explicar teóricamente su hacer, es decir, comprender lo existente (González, 2006:113). El surgimiento de los modelos pedagógicos es tan antiguo como el surgimiento de la misma educación, siendo esta una expresión de la pedagogía que contribuye al desarrollo de una práctica docente fundamentada en unos principios pedagógicos y didácticos que facilitan la aproximación entre docentes y estudiantes.

Un modelo pedagógico es la representación de las relaciones que predominan en el acto de enseñar y además es también un paradigma que puede coexistir con otros y que sirve para organizar la búsqueda de nuevos conocimientos en el campo de la pedagogía (Flórez, 1999:32). Los modelos pedagógicos también llamados por algunos autores “enfoques” o “tendencias pedagógicas” expresan una concepción

acerca de la educación frente al momento histórico en el cual se definen las necesidades educativas de la sociedad, contemplan una serie de aspectos conceptuales, didácticos y metodológicos para el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Cada modelo pedagógico se caracteriza por diferenciarse en su concepción sobre los procesos formativos, es decir, los procesos educativos, instructivos y de desarrollo, que plantean, la formación de hombres y mujeres con ideales marcadamente distintos. Así mismo, también varían en el enfoque curricular con el cual traducen la cultura y los procesos didácticos que plantean (González, 2006:114).

A continuación se presenta una recopilación sintética y cronológica de los principales modelos o enfoques pedagógicos, en la que se describen cinco aspectos diferenciadores claves, a saber:

- la meta esencial de la formación del proceso educativo: hace referencia a la visión educativa, al propósito fundamental que se desea alcanzar mediante la formación.
- el proceso de desarrollo: es la estructura metodológica mediante la cual se organiza y lleva a cabo el proceso educativo.
- la relación pedagógica entre los actores del proceso enseñanza–aprendizaje: se describe la actuación o el rol que asumen tanto el profesor como el estudiante durante el proceso de formación.
- la concepción curricular: se mencionan los principales criterios que se tienen en cuenta en la programación del currículo y su organización.
- la didáctica: comprende el proceso de enseñanza-aprendizaje, es decir, las actividades que el profesor, educado para ello, provee de manera sistematizada, a sus estudiantes para que estos, mientras se apropian de

un saber, se educan y se forman (González, 2006:110). Tiene en cuenta el ambiente de aprendizaje y las estrategias, técnicas, métodos y medios empleados en la acción educativa.

### **I.3.1.- Modelo pedagógico tradicional.**

El modelo pedagógico tradicional surge en la época clásica, pero se ha mantenido a lo largo de la historia de la educación hasta nuestra época. En la actualidad aún se encuentra vigente, se ven modificados algunos de sus fundamentos pero se mantienen gran parte de sus procedimientos y elementos, tal es el caso de la relación pedagógica entre los actores del proceso enseñanza – aprendizaje, la concepción curricular y la didáctica.

- **La meta esencial de la formación del proceso educativo:** los procesos educativos esenciales en el modelo pedagógico tradicional, consistían en formar a través de la cultura de occidente desde una visión racionalista, moralista y cívica un hombre ilustrado, capaz de repetir fielmente la información heredada de la cultura de sus antepasados, un ser perfectamente educado para vivir en el mundo, respetando las normas que se imponían (González, 2006:114).

- **El proceso de desarrollo:** este modelo hace énfasis en la “formación del carácter” para moldear a través de la voluntad, la virtud y el rigor de la disciplina, el ideal humanístico y ético que recoge la tradición metafísico – religiosa medieval (Flórez, 2000:167). Es decir, lo fundamental era el cultivo de las facultades del alma, que en aquella época se consideraba que eran: el entendimiento, la memoria y la voluntad. Se hacía especial énfasis en el estudio de los clásicos, el latín y las matemáticas.

- **La relación pedagógica entre los actores del proceso enseñanza-aprendizaje:** la comunicación entre los actores del proceso de enseñanza-aprendizaje, es unidireccional vertical, del maestro al alumno. El maestro habla y el

alumno escucha, lee, repite, y memoriza. Puede preguntar pero no alterar el orden del discurso, cuya organización y secuencia queda a la discrecionalidad del docente.

El docente se caracteriza por ser el protagonista de la enseñanza, transmisor de conocimientos, reproductor de saberes, dictador de clase, severo, exigente. Y el alumno asume un rol receptivo, realiza acciones repetitivas, mecánicas y memorísticas. Se mantiene atento, copista. Es imitador.

- **La concepción curricular:** el currículo es una organización de asignaturas diseñadas a partir de la cultura de occidente y el alumno debe ir linealmente superándolos con erudición. Se distinguen dos enfoques:

- racionalismo académico: el plan de estudios se diseña con la finalidad de formar ciudadanos en la tradición cultural de Occidente a través de las disciplinas clásicas que le proporcionan precisión, generalidad, erudición y poder, accediendo a las grandes producciones de la mente humana en el transcurso de toda su historia (González, 2006:115).
- código curricular moral: el plan de estudios se diseña con la finalidad de formar ciudadanos dentro de los deberes y derechos de los Estados y dentro de la moral fijada por la religión oficial (Lundgren, 1992:98).

- **La didáctica:** en el modelo pedagógico tradicional se aprecian dos características básicas: el método de aprendizaje es academicista y la comunicación se produce normalmente en una sola dirección. Predomina la importancia concedida a la enseñanza sobre el aprendizaje y el profesor sobre el alumno.

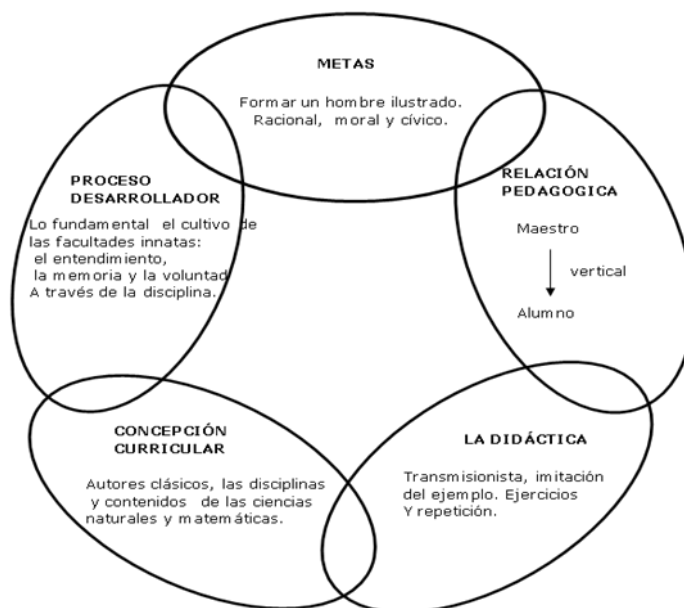
La enseñanza procede de lo general a lo particular, de lo teórico del conocimiento expuesto por el profesor, a lo supuestamente práctico, la ejercitación de las reglas o los ejercicios que mediante su repetición, supuestamente aprende el alumno (Flórez, 1999:35).



Las estrategias didácticas utilizadas son la clase magistral, la “mayéutica”, considerada una de las primeras estrategias didácticas de la historia de la educación y las lecciones inaugurales en donde el maestro expone determinados contenidos presentados en un texto guía que se ha definido previamente. Los alumnos escuchan, escriben y repiten. Y se alternan preguntas para determinar el grado de atención del alumno y mantener la disciplina.

En lo relacionado con el aprendizaje la responsabilidad corresponde al alumno. La evaluación es normalmente sumativa y se hace al final de cada periodo lectivo para determinar si el alumno aprendió y decidir si debe repetir el curso o es promovido al siguiente. Siendo esta de tipo cuantitativo.

**Esquema 15: Modelo pedagógico tradicional.**



**Fuente:** Reelaboración propia, basada en: Flórez O, R. (2000). *Hacia una pedagogía del conocimiento*. Bogotá: Mc Graw Hill, p.168.

### **I.3.2. Modelo conductista.**

Este modelo se desarrolló plenamente con la creciente racionalización y planificación económica de los recursos en la fase superior del capitalismo, bajo la mira del moldeamiento meticuloso de la conducta productiva de los individuos. El método es en esencia el de la fijación y control de los objetivos instructivos formulados con precisión y reforzados en forma minuciosa. Se trata de una transmisión parcelada de saberes técnicos mediante un adiestramiento experimental que utiliza la tecnología educativa. El más destacado promotor y exponente de este modelo es B. F. Skinner.

En el fondo se trata de un camino pedagógico para tecnificar y volver más eficiente y objetiva la enseñanza tradicional; para ello lo primero que tiene que lograr el educador es expresar con precisión lo que espera que el estudiante aprenda en términos de comportamientos observables, de modo que mientras no domine el aprendizaje previo, no pueda continuar el curso (Flórez, 2000:168).

- **La meta esencial de la formación del proceso educativo:** los procesos educativos, esenciales en el modelo pedagógico conductista, consistían en formar, desde una visión individualista, racionalista y positivista, un hombre diestro capaz de desempeñarse cabalmente en el mundo laboral (González, 2006:117).

- **El proceso de desarrollo:** va encaminado a la adquisición de conocimientos, códigos impersonales destrezas y competencias bajo la forma de conductas observables (Flórez, 2000:169).

La evaluación se realiza a lo largo del proceso de enseñanza y se controla permanentemente en función del cumplimiento de los objetivos instructivos. Se requiere determinar el avance en el logro de objetivos de manera que estos se puedan

medir, apoyados en un proceso de control y seguimiento continuo. Invaden el aula escolar una serie de “pruebas objetivas” para sistematizar los conocimientos que asimilan los estudiantes y verificar el alcance de los objetivos, pero en su esencia, la evaluación, sigue siendo repetitiva y cuantitativa. Éste es el origen de los denominados exámenes tradicionales de complementación, selección múltiple y “verdadero-falso” (González, 2006:120).

- **La relación pedagógica entre los actores del proceso enseñanza – aprendizaje:** está centrada en la programación parcelada de saberes técnicos, donde el docente actúa como intermediario en una especie de adiestramiento experimental del estudiante. Es decir, el docente guía al estudiante hacia el logro de un objetivo instructivo.

- **La concepción curricular:** el currículo es una organización de asignaturas diseñadas pretendiendo unos resultados de aprendizaje prefijados por unos objetivos que moldean la conducta de los alumnos y los prepara en habilidades y destrezas para el trabajo (González, 2006:118). Las asignaturas o módulos son diseñados externamente a partir de objetivos educativos. Son la base del plan de enseñanza, que el docente ejecuta, a partir de los cuales se precisan las experiencias educativas, su organización y su evaluación. Entre algunos enfoques de diseño curricular se pueden mencionar los siguientes:

El currículo como tecnología: es un sistema para producir aprendizajes, retenerlos y transferirlos a partir de un modelo de reforzamiento de estímulo-respuesta de una manera eficaz y eficiente. Los resultados son predefinidos por objetivos conductuales medibles, precisos, breves, lógicos, cristalinos y exactos.

La teoría técnica del currículo: es una construcción teórica que guía una práctica. El diseño de un currículo técnico aunque esté inmerso en la psicología conductista y en la tecnología educativa para capacitar fuerza de trabajo para el estado moderno capitalista, no abandona los planteamientos tradicionales de educar a través de las disciplinas clásicas y en los valores del Estado y la religión.

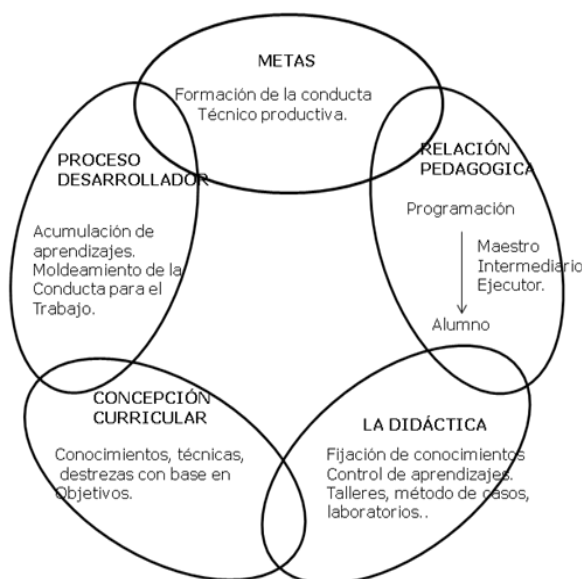
El currículo por objetivos: se desarrolla una técnica de análisis de las demandas de producción económica del Estado de donde se derivan los objetivos conductuales, absolutamente medibles, que establecen las actividades instructivas, sistematizadas, para que el alumno desarrolle las habilidades y destrezas óptimas para desempeñarse cabalmente en el trabajo (González, 2006:118-119).

- **La didáctica:** el método estaba encaminado a la fijación y consecución de los objetivos. En el proceso formativo, las estrategias de enseñanza parten de objetivos, los contenidos se imparten empleando un método de mera transmisión de conocimientos, utiliza medios didácticos pero la evaluación sigue siendo memorística y cuantitativa. Las estrategias didácticas más utilizadas son: el método de casos, los talleres y los laboratorios.

El docente utiliza técnicas de aprendizaje mediante autorregulación, mecanización y programación de la enseñanza, reduciendo las actividades del aprendiz a: secuencias de operaciones análogas, información, retroalimentación y programación intrínseca; a preguntas y respuestas con elecciones múltiples y ramificaciones en secuencias para el reconocimiento de la información, por ensayo y error, pero superando la evocación o recopilación del modelo tradicional.

Los procesos de aprendizaje son observables y guiados por la relación estímulo-respuesta, causa-efecto, medios-fines y reforzados continuamente para afianzar conductas predeterminadas que se convierten en automáticas. Las acciones recaen sobre el estudiante y vienen desde el exterior, de modo que el alumno no es consciente de su proceso de aprendizaje. Los medios utilizados son los derivados de la tecnología educativa: libros, televisión, cine, audiovisuales, retroproyectores, computadoras y laboratorios (González, 2006:120).

**Esquema 16: Modelo pedagógico conductista.**



**Fuente:** *Reelaboración propia*, basada en: Flórez O, R. (2000). *Hacia una pedagogía del conocimiento*. Bogotá: Mc Graw Hill, p.169.

**I.3.3. Modelo romántico.**

También conocido con el nombre de “modelo experiencial o naturista”. Entre los principales exponentes de este modelo pedagógico se destacan Rousseau, y en el siglo XX Illich y Neill, entre otros. Este modelo pedagógico sostiene que el contenido más importante del desarrollo del niño es lo que procede de su interior y, por consiguiente, el centro, el eje de la educación es ese interior del niño. El ambiente pedagógico debe ser el más flexible posible para que el niño despliegue su interioridad, sus cualidades y habilidades naturales en maduración, y se proteja de lo inhibitorio y nada auténtico que proviene del exterior, cuando se le inculcan o transmiten conocimientos, ideas y valores estructurados por los demás, a través de presiones programadas que violarían su espontaneidad. El desarrollo natural de niño se convierte en la meta y a la vez en el método de la educación. El maestro debe liberarse, él mismo, de los fetiches del alfabeto, de las tablas de multiplicar y de la disciplina y ser sólo un auxiliar o un amigo de la expresión libre, original y espontánea de los niños (Flórez, 1999:37).

- **La meta esencial de la formación del proceso educativo:** el desarrollo natural del alumno, para actuar con libertad, autenticidad y espontaneidad, con actitud crítica y autonomía.

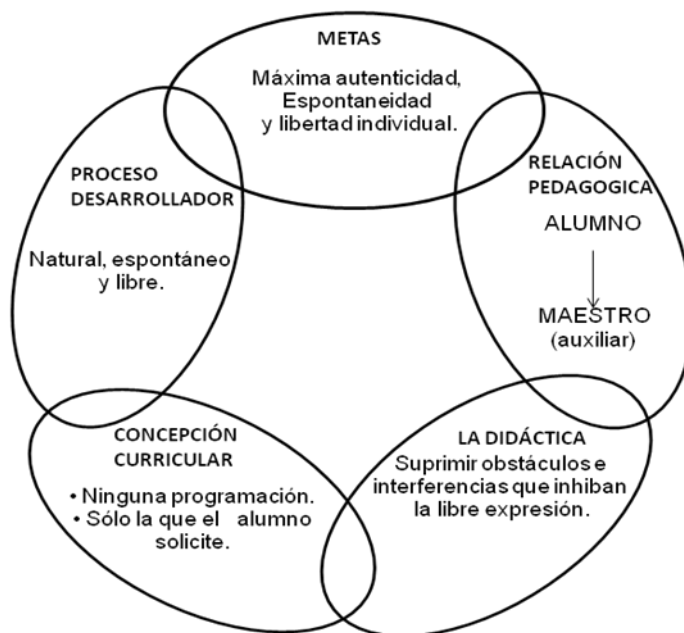
- **El proceso de desarrollo:** el modelo parte de la premisa que el docente no debe intervenir en el desenvolvimiento natural y espontáneo del estudiante y su relación con el medio que lo rodea. No interesan los contenidos, ni el tipo de saber enseñado.

- **La relación pedagógica entre los actores del proceso de enseñanza – aprendizaje:** el docente es un auxiliar que facilita la expresión, la originalidad y la espontaneidad del estudiante. Por tanto, no se evalúa. Se considera que los saberes son auténticos y valiosos por sí mismos y no necesitan medirse, confirmarse o evaluarse.

- **La concepción curricular:** en este modelo pedagógico no se realiza una programación rigurosa, el currículo se diseña con base en las necesidades e intereses de los alumnos.

- **La didáctica:** queda fundamentada en la libre expresión del estudiante. El ambiente pedagógico se caracteriza por ser muy flexible, en el que se facilitan espacios para la experimentación, la espontaneidad, el descubrimiento y la comunicación.

**Esquema 17: Modelo pedagógico romántico.**



**Fuente:** Reelaboración propia, basada en: Flórez O, R. (2000). *Hacia una pedagogía del conocimiento*. Bogotá: Mc Graw Hill, p.170.

**I.3.4. Modelo constructivista.**

Conocido también con el nombre de modelo desarrollista, o progresista cognitivo, o de pedagogía cognitiva. Sus principales exponentes son Dewey, Piaget y Kolhberg, como también se tienen en cuenta los aportes realizados desde las ciencias cognitivas por Gardner, Not y Novak. El modelo pretende la formación de personas como sujetos activos, capaces de tomar decisiones y emitir juicios de valor.

En este modelo, la evaluación se orienta a conceptualizar sobre la comprensión del proceso de adquisición de conocimientos antes que de los resultados. La evaluación es cualitativa y se enfatiza en la evaluación de procesos. En ésta última, el profesor observa y analiza para comprobar, constatar, comparar, determinar, identificar, diferenciar, valorar, presentar alternativas y tomar decisiones (González, 2006:124):

- **La meta esencial de la formación del proceso educativo:** es que cada individuo acceda, progresiva y secuencialmente, a la etapa superior de su desarrollo intelectual, de acuerdo con las necesidades y condiciones personales (Flórez, 1999:42).

- **El proceso de desarrollado:** implica la participación activa de profesores y alumnos que interactúan en el desarrollo de la clase para construir, crear, facilitar, liberar, preguntar, criticar y reflexionar sobre la comprensión de las estructuras profundas del conocimiento.

- **La relación pedagógica entre los actores del proceso enseñanza – aprendizaje:** se caracteriza porque el docente es un “facilitador”, “mediador” o “guía” que contribuye al desarrollo de capacidades de los estudiantes para pensar, idear, crear y reflexionar autónomamente.

- **La concepción curricular:** el currículo es un conjunto de responsabilidades de la institución educativa para promover una serie de experiencias y prácticas que posibiliten desarrollar su pensamiento (González, 2006: 122). El objetivo de la institución no debe ser otro que desarrollar las habilidades del pensamiento de los individuos de modo que ellos solos puedan progresar, evolucionar secuencialmente en las estructuras cognitivas para acceder a conocimientos cada vez más elaborados. Se distinguen tres enfoques de diseño curricular:

El currículum práctico: es una teoría edificada en contraposición con la teoría curricular técnica, donde se privilegia la práctica sobre la teoría, asignándole una forma de razonamiento, de producir juicios, de enfrentarse a situaciones complejas y concretas para tomar decisiones, desde las problemáticas de las instituciones educativas, para construir sobre ellas y mejorarlas a través de soluciones alternas, pensadas y desarrolladas por las personas que las habitan (González, 2006:123).



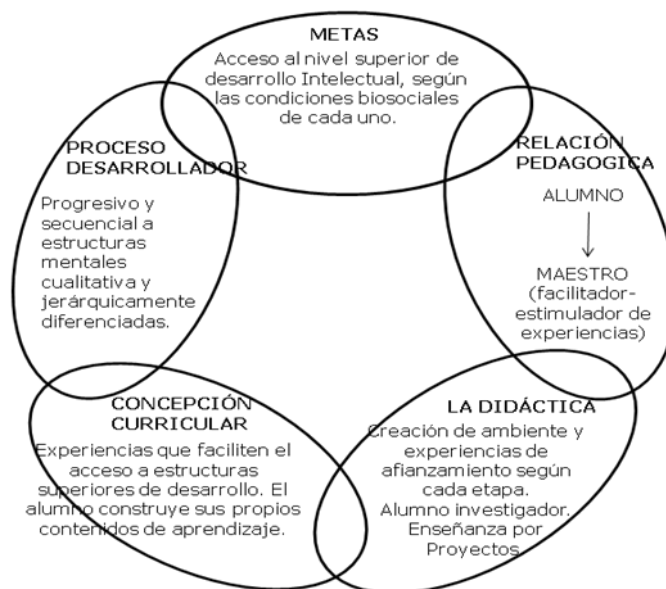
El currículo por procesos: propone pasar de un diseño curricular por objetivos a un diseño curricular por procesos, ir desde los objetivos conductista hacia la libertad de los aprendizajes para generar estructuras mentales y modelos de descubrimiento. Ello Implica la participación activa de profesores y alumnos que interactúan en el desarrollo de la clase para construir, crear, facilitar, liberar, preguntar, criticar y reflexionar en torno a la comprensión de las estructuras profundas del conocimiento (Stenhouse, 1987).

El currículo para el desarrollo de las habilidades del pensamiento: abandona los contenidos tradicionales y diseña proyectos educativos focalizados en las habilidades del pensamiento, en las operaciones intelectuales, en el desarrollo de destrezas cognitivas, en los procesos dinámicos de aprendizaje, en la selección e interpretación de situaciones problemáticas a solucionar por los alumnos, en los conceptos previos de los estudiantes, en los aprendizajes significativos (González, 2006:123).

- **La didáctica:** se basa en la creación de un ambiente estimulante de experiencias, que permitan al alumno el acceso a las estructuras cognitivas de la etapa inmediatamente superior (Flórez, 2000:169). Se incentiva de manera especial la indagación y la investigación en el estudiante. El conocimiento se construye a través de las experiencias vividas y la expresión de dichas experiencias (González, 2006:122).

Priman los procesos de aprendizaje sobre los procesos de enseñanza, el alumno es el centro del proceso educativo, por tanto las acciones emergen desde el interior del alumno, y así es consciente de su proceso de aprendizaje. Las estrategias didácticas se basan en el aprendizaje significativo, el aprendizaje por proyectos, empleándose el método de proyectos, los mapas mentales, los mapas conceptuales y los denominados “*mentefactos*”, entre otros.

### **Esquema 18: Modelo pedagógico constructivista.**



**Fuente:** *Reelaboración propia*, basada en: Flórez O, R. (2000). *Hacia una pedagogía del conocimiento*. Bogotá: Mc Graw Hill, p.171.

#### **I.3.5. Modelo social.**

Este modelo propone el desarrollo máximo y multifacético de las capacidades e intereses del individuo. Tal desarrollo está determinado por la sociedad, por la colectividad en la cual el trabajo productivo y la educación están íntimamente unidos para garantizar no sólo el desarrollo del espíritu colectivo sino el conocimiento científico polifacético y politécnico y el fundamento de la práctica para la formación científica de las nuevas generaciones. Sus representantes más destacados son Vigostky, Makarenko, Freinet y en América Latina, Paulo Freire (Flórez, 2000:170).

- **La meta esencial de la formación del proceso educativo:** en este modelo los alumnos desarrollan su personalidad y sus capacidades cognitivas en torno a las necesidades sociales para una colectividad en consideración del hacer científico.

- **El proceso de desarrollo**: los procesos educativos, en el modelo pedagógico social, consisten en formar hombres y mujeres autónomos y conscientes de su papel activo en la transformación de la sociedad para el bien común. Se pretende así potenciar en los estudiantes una personalidad autónoma, a través de la reflexión, la crítica y la creación dirigidas hacia la modificación de las condiciones de su devenir político, ideológico y social (González, 2006:125).

Para la pedagogía socialista la enseñanza de las ciencias es tan importante que se constituye ella misma en el mejor remolque del desarrollo intelectual de los jóvenes. Esta presente no solo en los contenidos, en la relación profesor-alumno y en los métodos didácticos sino que sustenta al menos parcialmente, los fines educativos y la dinámica del desarrollo (Flórez, 2000:171). Se pretende capacitar para resolver problemas sociales para mejorar la calidad de vida de una comunidad.

La enseñanza en la pedagogía social se basa en las siguientes premisas:

- Los retos o problemas a estudiar son tomados de la realidad, no son ficticios, ni académicos y la búsqueda de la solución ofrece la motivación intrínseca que requieren los estudiantes.
- El tratamiento y búsqueda de la situación problemática se trabaja de manera integral con la comunidad involucrada.
- El aprovechamiento de la oportunidad de observar a los compañeros en acción; no para imitarlos, no para criticarlos sino para revelar los procesos ideológicos implícitos, sus presupuestos, concepciones y marcos de referencia generalmente ocultos, pero que les permiten pensar de determinada manera.

La evaluación en la perspectiva social es dinámica, pues lo que se evalúa es el potencial de aprendizaje que se vuelve real gracias a la enseñanza, a la interacción del alumno con aquellos que saben más expertos que el. La evaluación no se deslinda

de la enseñanza, sino que detecta el grado de ayuda que requiere el alumno de parte del maestro para resolver el problema por cuenta propia (Flórez, 1999:51).

La evaluación funciona como una certificación social. El docente busca determinar el grado de adquisición de los conocimientos, habilidades y valores de los estudiantes, quienes son conscientes de su proceso de formación. El profesor, como guía, necesita recoger información por múltiples vías, para elaborar juicios sobre los aciertos y desaciertos de sus estudiantes y poder así orientarlos, para encauzar el éxito o ayudarles a encontrar su propio camino. La evaluación es cualitativa, a veces individual, a veces colectiva (González, 2006:129).

- **La relación pedagógica entre los actores del proceso enseñanza – aprendizaje:** aquí el docente es un investigador de su práctica y el aula es un taller, es una persona líder en su comunidad y autocrítico. El alumno, es autónomo y responsable de su propio aprendizaje. Se establece una relación bidireccional de ayuda y confianza y de aprendizaje mutuo.

- **La concepción curricular:** el currículo es un pretexto en el orden de re-construcción social donde se formulan alternativas de acción a partir del análisis de la sociedad y de la cultura, detectando símbolos, mitos, lenguajes, valores, formas de producción y relación social para que a través de la educación se transforme la sociedad en aras al bien común (González, 2006:126). Los enfoques de diseño curricular más relevantes son:

El currículo de re-construcción social: edifica una concepción curricular donde la escuela como institución social está llamada a configurarse como un agente de cambio social. Así, el currículo se construye desde la problemática cotidiana, los valores sociales y las posiciones políticas; busca, entonces, el desarrollo del individuo en la sociedad, en un primer momento para adaptarse a ella, pues fluctúa en permanente cambio; en una segunda instancia para transformarla, es decir, adaptarse en el presente para tener una visión de futuro e incidir en ella, cambiándola para el bien de todos. El currículo refleja situaciones de la vida real para ocuparse de

ellas efectiva y creativamente, desde una posición política emancipadora (González, 2006:126).

Teoría crítica del currículo: en ella confluyen dialécticamente la teoría técnica del currículo y la teoría práctica del currículo, basado en las teorías de Habermas. Pretende formar hombres y mujeres no solamente en la teoría y la práctica por separado, sino en la relación dialéctica entre ambas. Una vez formados deben construir y aplicar teorías que interpreten el mundo de lo real, siendo para ello conscientes de lo subyacente, de las formas ideológicas de dominación, de las maneras de distorsión de la comunicación, de la coerción social y se emancipen a través del trabajo cooperativo, autoreflexivo y dinámico para luchar políticamente en contra de las injusticias sociales y construir un proyecto de vida en comunidad (Kemnis, 1988).

El currículo por investigación en el aula: este enfoque se construye bajo un tanteo de hipótesis que se exploran y comprueban en el aula de clase haciendo progresar el conocimiento de estudiantes y docentes desde el ámbito escolar hacia el mundo de la vida y viceversa. La premisa básica es: que la investigación mejora la enseñanza al relacionar el mundo de la escuela con el mundo de la vida, al construir proyectos donde interactúan estudiantes, comunidad y los propios docentes, proyectos que se edifican sobre problemas específicos, problemas sociales que se experimentan en el aula de clase, se sistematizan, se comprueban, se discuten, con sentido crítico; en grupos de estudios, que generan nuevos conceptos, construyendo así teorías generales que están al servicio de la investigación, de la comunidad y de la sociedad para cualificarla (Stenhouse, 1987:126).

El currículo “comprehensivo”: entendido como aquel que traduce formas para enfrentar la propia vida; aquel que piensa la cultura como una gama antropológica de pluriculturalismo; aquel que está en un proceso de búsqueda, de negociación, de valoración, de crecimiento y de confrontación entre la cultura universal y la cultura de lo cotidiano, de socialización entre la cultura de dominación y la cultura dominada; aquel que es pertinente a través de un análisis cultural, de una

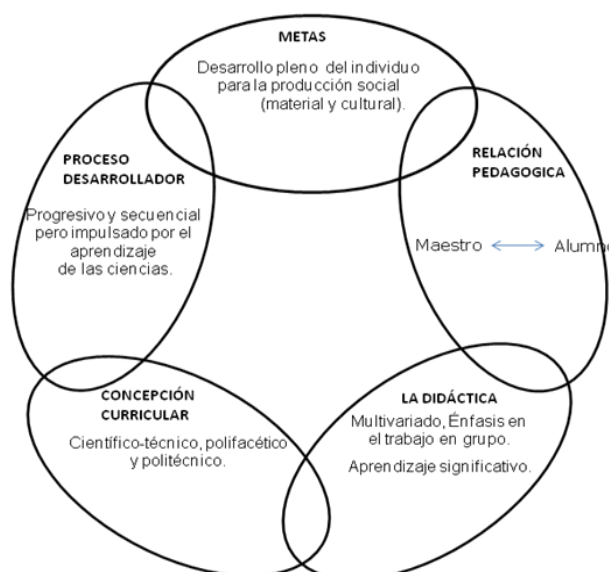
planificación situacional, de una descentralización educacional, de una investigación en el aula, y que así brota como una alternativa de poder, de participación, y de emancipación social (Magendzo, 1991:79).

- **La didáctica:** se basa en la pedagogía activa, se desarrolla el aprender haciendo para plantearse un problema autentico que estimule el pensamiento y lo resuelva según la información que posea y según sus propias ocurrencias. El trabajo académico se realiza fundamentalmente en grupos, aplicando la psicología de grupos de Rogers (González, 2006:128).

La enseñanza puede organizarse de diferentes maneras y la estrategia didáctica es multivariada, dependiendo del contenido y método de la ciencia y del nivel de desarrollo y diferencias individuales del alumno.

Las estrategias didácticas que se implementan son: el seminario, el aprendizaje basado en problemas, el aprendizaje cooperativo, el pensamiento crítico – reflexivo; y todo ello se acompaña de técnicas de comunicación grupal como: la mesa redonda, el foro, el panel y el “conversatorio”, entre otras.

### **Esquema 19: Modelo pedagógico social.**



**Fuente:** Reelaboración propia, basada en: Flórez O, R. (2000). *Hacia una pedagogía del conocimiento*. Bogotá: Mc Graw Hill, p.172.

Los enfoques pedagógicos, han surgido en diferentes épocas a lo largo del desarrollo de la educación, hoy en día hay diversas corrientes pedagógicas creadas a partir de los principios de cada uno de esto, es así como podemos darnos cuenta que se encuentran aún vigentes y que comparten escenarios y espacios dentro del ámbito educativo actual. A continuación se presenta un cuadro resumen que aspectos diferenciadores en cada modelo.

**Tabla 3: Aspectos diferenciadores de los modelos pedagógicos.**

	TRADICIONAL	CONDUCTISTA (Transmisionista)	ROMÁNTICO (Naturalista)	CONSTRUCTIVISTA (progresista cognitivo)	SOCIAL
<b>METAS:</b>	- Humanistas - Metafísicas - Religiosas	- Ingeniería social y técnico-productiva. - Relativismo ético.	Máxima autenticidad y libertad individual.	Acceso a niveles intelectuales superiores.	Desarrollo pleno, individual y colectivo para la producción colectiva.
<b>PROCESO DE DESARROLLADO:</b>	Desarrollo de las facultades humanas y del carácter a través de la disciplina y la implantación del buen ejemplo.	Acumulación y asociación de aprendizajes.	Desarrollo natural, espontáneo y libre.	- Progresivo y secuencial. - Estructuras jerárquicamente diferenciadas.	- Progresivo y secuencial. - El desarrollo jalona el aprendizaje en las ciencias.
<b>CONCEPCIÓN CURRICULAR:</b>	Disciplinas y autores clásicos.	-Conocimiento técnico inductivo. -Destrezas de competencias observables.	Lo que el alumno solicite.	Experiencias de acceso a estructuras superiores.	- Científico-técnico. - Polifacético. - Politécnico.
<b>RELACIÓN DOCENTE-ALUMNO:</b>	Vertical.	Base en programación.	Maestro auxiliar de alumno.	Facilitador, estimulador del desarrollo.	Horizontal.
<b>DIDÁCTICA:</b>	- Verbalista - Transmisionista - Memorista - Repetitiva	Fijación a través del refuerzo. Control del aprendizaje a través de objetos conductuales.	No interferencia. Libre expresión.	Creación de ambientes y experiencias de desarrollo según etapa evolutiva.	- Variado según nivel desarrollo y contenido. - Énfasis trabajo productivo. -Confrontación social.
<b>PROCESO DE EVALUACIÓN:</b>	- Memorístico - Repetitivo - Evaluación producto - Evaluación=calificación.	-Conductas esperadas. - Evaluación formativa - Evaluación sumativa.	- No evaluación. - No comparación. - No calificación.	- Evaluar no es calificar. -Evaluación según criterio. -Por procesos.	- Evaluación grupal o en relación con parámetros. -Teoría, praxis. -Comunicación grupal.

**Fuente:** *Elaboración propia.*



## **I.4.- EL MODELO SOCIO FORMATIVO PARA LA FORMACIÓN DE COMPETENCIAS EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR.**

### **1.4.1.- Fundamentación teórica.**

Todos los cambios que se producen en el ámbito educativo son el producto de procesos políticos, económicos, sociales y culturales que transforman la vida del hombre y por ende su manera de aprender y de pensar. Como se pudo apreciar en el apartado anterior cada modelo o enfoque pedagógico responde a unas necesidades formativas de un momento histórico determinado. El actual momento histórico en que vivimos trae consigo condiciones particulares que han motivado la reflexión pedagógica hacia nuevas tendencias que potencian las capacidades y habilidades humanas para asumir los retos de hoy.

El Modelo Socio Formativo (García F, J.A, Tobón, S y Lopez Rodríguez, N.M. 2009:45), ha sido el resultado de constantes investigaciones realizadas en los diferentes ámbitos de la educación en diversos países de América Latina y en España, y que hace en años anteriores 2002-2008, y que en antes se había dado a conocer como enfoque sistémico complejo.

El enfoque sistémico complejo (ESC) ahora Modelo Socio Formativo (MSF), se ha construido en la línea de desarrollo del currículo socio-cognitivo complejo (Tobón,2001), y es un conjunto de lineamientos que pretenden generar las condiciones pedagógicas esenciales para facilitar la formación de las competencias a partir de la articulación de la educación con los procesos sociales, comunitarios, económicos, políticos, religiosos, deportivos, ambientales y artísticos en los cuales viven las personas, implementando actividades contextuales a sus intereses, autorrealización, interacción social y vinculación laboral. Difiere del currículo de la escuela clásica y del currículo de la escuela activa en que ha sido pensado desde los problemas propios del contexto actual, enfatizando en la formación de competencias y el pensamiento complejo contextualizador y globalizador (Tobón, 2006a: 6).

El Modelo Socio Formativo tiene como función esencial facilitar el establecimiento de recursos y espacios para promover la formación humana basada en competencias en los diversos contextos, tomando como base la construcción del proyecto ético de vida, las potencialidades de las personas y las expectativas sociales con respecto a la convivencia y la producción.

**Tabla 4: Diferencias entre los enfoques educativos tradicionales y el Modelo Socio Formativo (MSF).**

Características	Enfoque tradicional	Modelo Socio Formativo
Concepción antropológica.	Se asume desde un plano unidimensional. Las ciencias y las disciplinas se abordan sin contacto entre sí.	Lo concibe multiplicidad de dimensiones interdependientes con un modo de pensar complejo y cuya realización se da compartiendo e interactuando con los otros y el contexto.
Estructura.	Asignaturas compartimentadas que se agrupan para constituir aéreas de formación.	Nodos problematizadores y proyectos formativos, en donde se entreteje el saber popular con los conocimientos de las diversas disciplinas.
Metas.	Formación de conocimientos y habilidades compartimentados en asignaturas con baja interacción entre sí y con los problemas reales del contexto. se fundamenta en la ilusión de certeza.	Formar competencias que le posibiliten a cada persona auto realizarse y contribuir a la vez, a la convivencia social y al desarrollo económico, en contacto con los procesos históricos, culturales y políticos. Se pasa de la ilusión de certeza a la asunción creativa y proactiva de la incertidumbre, como lo propone (López 1999).
Didáctica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enseñanza de métodos (escuela activa).</li> <li>- Enseñanza por objetivos operativos y conductas observables (enseñanza instruccional).</li> <li>- procedimientos uniformes para todos los estudiantes.</li> <li>- un ritmo de aprendizaje.</li> <li>- Exposición del docente para que el estudiante introyecte los conocimientos (escuela clásica).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación de competencias con base en los problemas de la comunidad y los intereses de los estudiantes.</li> <li>- Respeto del ritmo de aprendizaje de las personas, dadas unas pautas institucionales y sociales.</li> </ul> <p>Se emplean estrategias didácticas que promueven la formación del espíritu emprendedor, la exploración y la intervención en el entorno (método de trabajo por proyectos, taller de emprendedor constructivo, pasantías formativas, cartografía conceptual).</p>

Evaluación.	La evaluación se concibe como procedimiento para determinar los avances de los estudiantes en la obtención de los conocimientos establecidos en el currículo. Se privilegia la heteroevaluación. Las técnicas de evaluación priorizan en los exámenes conocimientos mediante pruebas escritas y objetivas.	Se trabaja mediante la valoración, la cual está enfocada a promover la formación humana. se enfatiza en la autovaloración de las competencias, la cual se complementa con la covaloración (realizada por pares) y la heterovaloración (realizada por el facilitador). Se valora tanto el saber ser, como el saber conocer y el saber hacer.
Lugar del docente.	El docente se asume en el lugar del saber cómo trasmisor de información o animador sociocultural. El docente es quien planifica, ejecuta y evalúa.	El docente se asume como facilitador de los recursos, conceptos, fuentes de conocimiento, metodologías y espacios para que los estudiantes construyan su formación desde el proyecto de vida. El docente promueve en los estudiantes la formación de competencias de autoplanificación, ejecución y valoración continua mediante la enseñanza de estrategias de aprendizaje afectivo- motivacionales, cognitivos – metacognitivos y actuacionales.

**Fuente:** Tobón S. (2006a). *Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Bogotá: ECOE, p. 7.

El MSF se ha fundamentado teóricamente en el pensamiento complejo (Morín, 2000) y la teoría de sistemas (Bertalanffy, 1968). Así mismo se han tenido como referentes conceptuales: la quinta disciplina (Senge, 1994, 2000), el paradigma socio-cognitivo (Román y Díez, 1994, 2000; Román, 1998, 1999), la formación basada en competencias (Maldonado, 2001), la pedagogía conceptual (Zubiria, 1998) y el aprendizaje estratégico (Pozo y Monereo, 1999), las propuestas del libro *La educación encierra un tesoro* (Delors, 1997), y la teoría de la acción comunicativa (Habermas, 1987). A continuación se presenta una breve síntesis de las fuentes teóricas que fundamentan el modelo.

#### 1.4.1.1. Pensamiento complejo.

Es la denominación que el profesor Edgar Morín le dio a la estrategia que lo aglutina para afrontar retos de modo diferente al de la lógica tradicional. Frente a la concepción del mundo que todo lo ve organizado, claro, lineal, armonioso y regulado por leyes que se cumplen inexorablemente y, por tanto, predecible, ofrece en

contraste una concepción que reconoce estas características como eventualmente posibles pero siempre combinadas con lo contrario: desorden, oscuridad, sinuosidad, desarmonía, auto-regulación e incertidumbre. Su origen proviene de “*Plexo*” que quiere decir “tejido” y cuando se le añade la preposición, “Cum-plexus” es “tejido entre tejidos”. Y todo lo que hacemos los humanos en nuestro diario vivir combina naturaleza y cultura de un modo tan estrechamente relacionado que no es posible analizarlas por separado (Domínguez, 2006: 76).

A continuación se describen una serie de principios básicos a tener en cuenta en el diseño curricular por competencias (Múnera, 2003; Tobón 2006, Domínguez, 2006 y García Fraile, 2008):

- **El principio hologramático:** consiste en que para comprender los fenómenos vivos es esencial analizar cómo el todo está presente en cada una de las partes (Morin, 1995: 23). Por ejemplo, los seres humanos conforman una sociedad, pero la estructura de la sociedad está presente en cada persona. Así mismo, tenemos un cuerpo conformado por células, y en cada célula está presente la estructura de todo el cuerpo en los genes. Con respecto al diseño curricular por competencias, esto significa varias cosas: 1) debemos llevar a cabo cada una de las etapas del diseño curricular teniendo una comprensión de todo el proceso (en este sentido, el diseño curricular como un todo estaría presente en cada una de sus partes, comprendiendo que estamos siempre hablando de una secuencia coherente entre ellas, más no de una secuencia lineal y rígida), y 2) una vez diseñado el currículo, este se debe llevar a la práctica a través de los módulos (partes) en los cuales tanto los docentes como los estudiantes y el mismo personal administrativo deben tener presente el currículo como un todo, cuya estructura básica se concreta en el perfil profesional de egreso y en la malla curricular.

- **El principio de la recursividad:** equivale a señalar que “la causa actúa sobre el efecto, y el efecto actúa sobre la causa”, rompiendo la causalidad lineal propia de la epistemología positivista tradicional. Los procesos se regulan a sí

mismos con base en la información y el mismo contexto. Con respecto al diseño curricular, hay que establecer mecanismos para que el currículo continuamente se retroalimente de las evaluaciones de los docentes y estudiantes, y esto sirva para que se modifique y cambie buscando siempre una mayor flexibilidad y pertinencia, y no una mayor rigidez y descontextualización. Si se brinda una formación pertinente, se tendrá como causa una formación de calidad, y esto llevará a que el mismo currículo sea valorado y se consolide.

- **El principio de la autoorganización:** consistente en que los fenómenos vivos se organizan desde sí mismos y buscan la autonomía, en interacción con la dependencia del contexto. El currículo por competencias es un proceso humano y una actividad cultural, por ende es algo vivo, en continua organización, y esta organización es “autoorganizadora”, en el sentido de que se da con base en una estructura y dinámica interna, que en este caso son los propósitos de formación con base en competencias. Entonces, hay que tener presente que un currículo así va cambiando con el tiempo a partir de su aplicación, pero siempre tendrá como base una estructura interna orientadora. Sin embargo, a pesar de esta dinámica autoorganizadora, el currículo también es dependiente del contexto, y cambia de acuerdo con la evolución de los requerimientos disciplinares, sociales, investigativos y profesionales-laborales. Por consiguiente, siempre es necesario abordar la gestión del currículo en una Universidad desde esta doble vertiente entrelazada: el currículo se debe desarrollar buscando tener como base sus principios esenciales, en conexión con el entorno.

- **El principio dialógico:** que equivale a decir que “los principios antagónicos deben unirse buscando su complementariedad para entender los fenómenos complejos”. En el diseño curricular hay varios pares de principios antagónicos, como por ejemplo: dirección y participación, orientación profesional y orientación científica, entre otros. El principio dialógico nos invita a buscar la complementariedad de estos principios como base para un abordaje complejo del currículo. Así, se requiere que haya flexibilidad, es decir, que los estudiantes puedan configurar sus estudios de acuerdo con sus expectativas, facilidades de tiempo y

metas, pero a la vez es necesario que haya una orientación básica y común para todos, con una secuencia lógica de cierto número de módulos para que así el programa tenga identidad. Igualmente, se requiere unir y buscar la complementariedad entre la formación profesional y la formación científica, lo cual se logra cuando se promueve la formación investigadora de una manera transversal en el currículo, se trabaja con base en problemas y proyectos, y se prioriza en la creatividad y la innovación.

**- El principio de la reintroducción del conocedor en todo conocimiento:**

donde “el observador debe observarse a sí mismo en el proceso de observación para tomar conciencia de su subjetividad”. Esto significa que las personas que diseñan el currículo deben estar continuamente reflexionando en torno a cómo influye su propia subjetividad en dicho diseño curricular, con el fin de que al final el diseño curricular por competencias no sea una expresión de los intereses de los profesores de acuerdo a sus parcelas de conocimiento y posiciones de poder, sino un plan formativo acorde con el ámbito profesional, social y científico. Así mismo, desde el pensamiento complejo es importante comprender que nuestra lucidez para entender la complejidad del diseño curricular por competencias y afrontarla depende de la complejidad del modo de organización de nuestras ideas y de nuestra capacidad de contextualización y de reflexión. En el trabajo por competencias hay que aprender a relacionar, a buscar la pertinencia de la formación, a seguir estándares de calidad y a afrontar la incertidumbre. En este enfoque hay que estar permanentemente revisando, construyendo y “reconstruyendo”, tanto los aspectos del diseño curricular en sí (estudio del contexto, perfil profesional, malla curricular y módulos) como la misma metodología (forma de hacer el estudio del contexto, criterios de calidad, formatos, mecanismo para establecer las mallas curriculares, etc.).

El pensamiento complejo constituye un método de construcción del saber humano desde el punto de vista hermenéutico, o sea, interpretativo y comprensivo, retomando la explicación, la cuantificación y la objetivación. Es un método que, es cuanto camino, no está hecho ni trazado, sino que se hace caminando, como bien lo expresa el poema de Machado (1998) “*caminante, no hay camino, se hace camino al*

*andar...*” Por ende, el pensamiento complejo consiste en una nueva racionalidad en el intento por explicar el mundo y el ser humano, donde se entretajan las partes y elementos para comprender los procesos en su interrelación, recursividad, organización, diferencia, oposición, y complementación, dentro de factores de orden y de incertidumbre (Tobón, 2006: 3).

A diferencia de la epistemología tradicional que asume el conocimiento solo desde el ámbito cognitivo, el pensamiento complejo lo aborda como un proceso que es, a la vez, biológico, cerebral, espiritual, lógico, lingüístico, cultural, social e histórico, por lo cual se enlaza con la vida humana y la relación social (Morín 1994: 54). Por lo tanto la construcción del conocimiento debe tener en cuenta la relaciones entre el hombre, la sociedad, la vida y el mundo (Rozo, 2003: 29).

El pensamiento complejo es ante todo un pensamiento que relaciona (Morín 2000: 19). No se trata de abandonar los principios de la ciencia clásica – orden, separabilidad, lógica – sino de integrarlos en un esquema que es al mismo tiempo más amplio y más rico. No se trata de oponer un holismo global y vacío a un reduccionismo sistemático, se trata de incorporar lo concreto de las partes a la totalidad, articulando los principios de orden y de desorden, de separación de y unión, de autonomía y de dependencia, que son al mismo tiempo complementarios, competidores y antagonistas en el seno del universo (Morín 1997: 156).

Desde el marco de la racionalidad tradicional el abordaje de la formación humana es muy limitado, ya que dicha racionalidad tiende a manejar el conocimiento la mayoría de las veces desde la autoridad, tiene dificultades para asumir el cambio en las ideas, desconoce sus límites y niega el afecto y el amor. Pensar complejamente la educación requiere de una nueva racionalidad. A continuación en la Tabla 5 se presentan los ejes centrales del pensamiento complejo.

Los siete principios identificados, se cumplen a cabalidad en cualquier organización por el hecho mismo de ser creadas y estar compuestas por seres

humanos. Tal vez el más ignorado pero más obvio de todos, es el de la “autonomía-dependencia” (o auto-eco organización), explicado en otros términos así:

Una organización educativa, para tomar decisiones y mantenerse, necesita la información de los propios elementos que la componen como sistema (estructura, organización, programas, procesos y productos) y del entorno en el cual existe (públicos con los que se relaciona en función de su misión educativa y del impacto social y ambiental de su ejercicio docente, investigativo, social y administrativo). Ambos tipos de información los procesa “identificando regularidades, condensándolas en una especie de ‘esquema’ o modelo y actuando en el mundo real sobre la base de dicho esquema” (Gell-Mann, 1995: 35).

Entender de esta manera a las organizaciones educativas nos conduce de entrada a una tesis a primera vista ingenua, pero que más allá de su apariencia inicial, nos deja ver una gran verdad estratégica: las organizaciones educativas no pueden ser sistemas simples porque, el agente principal de creación y divulgación de conocimiento no es el trabajo docente en sí, ni el recurso a las nuevas y sofisticadas tecnologías de la información y de la comunicación, ni las fuerzas soberanas del mercado, sino el ser humano como sujeto que debe entenderse con otros seres humanos. El verdadero agente es el incesante proceso de Inter.-subjetividad.

Hoy, quienes piensan que las organizaciones educativas pueden restringir sus actividades a la producción de bienes y servicios para el exclusivo fomento de capital, hacen una gran tergiversación del ser humano y de su trabajo. A la vez, reducen el proceso de enseñanza y aprendizaje a un acto de entrega – beneficio – reproducción – y resignación que contribuyen a la generalización de la desgracia y a la extinción veloz de la intersubjetividad, motor y razón de ser de los humanos.

En este punto es donde las organizaciones educativas deben tomar una gran decisión: mantenerse en su monótona tarea de transmitir los conocimientos existentes, fuera de contexto y reproduciendo los métodos ancestrales, o emprender una reforma del pensamiento a través de una *docencia investigativa*, capaz de unir



las herencias y las innovaciones en perspectiva histórica, que contribuye a integración de los individuos, la sociedad y la especie en términos de solidaridad.

- Una nueva conciencia empieza a surgir: el hombre, enfrentado a las incertidumbres por todos los lados, es arrastrado hacia una nueva aventura. Hay que aprender a enfrentar la incertidumbre puesto que vivimos una época cambiante donde los valores son ambivalentes, donde todo está ligado. Es por eso que la educación del futuro debe volver sobre las incertidumbres ligadas al conocimiento (cfr. Capítulo II ) ya que existe:
- Un principio de *incertidumbre cerebro-mental* que se deriva del proceso de traducción / reconstrucción propio a todo conocimiento.
- Un principio de *incertidumbre lógica*. Como decía Pascal muy claramente: «*ni la contradicción es señal de falsedad ni la no contradicción es señal de verdad*».
- Un principio de *incertidumbre racional* ya que la racionalidad, si no mantiene su vigilancia autocrítica, cae en la racionalización.
- Un principio de *incertidumbre psicológica*: No existe la posibilidad de ser totalmente consciente de lo que pasa en la maquinaria de nuestra mente, la cual siempre conserva algo fundamentalmente inconsciente. Existe pues, la dificultad de un auto-examen crítico por medio del cual nuestra sinceridad no garantiza certidumbre; existen límites para cualquier auto-conocimiento. (Domínguez, 2006: 69).

**Tabla 5: Ejes centrales del pensamiento complejo.**

EJES CENTRALES DEL PENSAMIENTO COMPLEJO	Las nociones antagónicas se unen sin perder su diferenciación y particularidad (principio dialógico), las cuales se excluyen y rechazan en el paradigma clásico (Morín, 1992). Mediante el diálogo podemos hacer concurrir y complementar las diferencias lógicas.
	Los procesos se autoproducen y autoorganizan, en tanto los efectos producen causas y las causas producen efectos (recursión organizacional) (Morín, 1996, 1997). Los sistemas tienden a hacerse bucles a sí mismos, creando su propia autonomía, con el fin de preservarse guardando su forma, para lo cual gastan y sacan energía, información y organización del ecosistema donde existen. (Morín, 2000). Las personas son seres auto-eco-organizadores, donde a partir de la dependencia del ecosistema social, logran desarrollar su identidad como seres humanos desde la autonomía.
	Hay sistemas en los cuales la parte está en el todo, y, a la vez, el todo está en cada una de las partes (principio hologramático) (Morín, 1996, 1997); esto implica la necesidad de conocer el todo para comprender las partes y estudiar las partes para conocer el todo.
	Los fenómenos tienen características regulares e irregulares. Dichas características interactúan en los procesos sociales dentro de una continua organización dada por el orden y el desorden.
	Se integran el objeto y el sujeto: el investigador (“conceptuador”) es un observador que observa el objeto observándose a sí mismo. En el paradigma clásico, el conocimiento pasa por el observador “ <i>sin romperlo ni machacarlo</i> ” debido a la neutralización (Rozo, 2003). En el enfoque complejo, el conocimiento sobre el objeto se analiza en relación con el sujeto. Se analiza los efectos de las propias actitudes y modelos mentales en la elaboración del conocimiento, el diseño de la metodología y su aplicación.
	Se combina el análisis cualitativo con el análisis cuantitativo, ya que con números no se puede interpretar y con palabras no se puede describir con precisión, lo cual hace necesario pensar lo que se hace (Ibáñez, 1994).
	La realidad se concibe como un proceso en continuo cambio, por lo cual se debe tener flexibilidad en la forma de abordarla.
	El pensamiento complejo no es holístico ni totalitario; busca ligar los elementos y fenómenos entre sí estableciendo sus relaciones y asumiendo sus diferencias. “La complejidad en clave moriniana no es la “completad”: es la unión de la simplificación y la complejidad. Es la práctica del doble juego del análisis y de la síntesis.” (Ciurana, 2000, p.56).
	El pensamiento complejo tiene una misión ética: Promover el diálogo entre las ideas, favorecer el encuentro entre las personas y crear lazos de solidaridad, en procura de una <i>tierra patria</i> humanizada.
	El pensamiento complejo no se opone al pensamiento simple, por el contrario propone abordar la construcción del conocimiento desde el pensamiento que separa y que reduce junto con el pensamiento que distingue y que religa. “No se trata de abandonar el conocimiento de las partes por el conocimiento de las totalidades ni el análisis por la síntesis; es necesario conjugarlos” (Morín, 2000, p.26).

Fuente: Tobón, S. (2006a). *Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Bogotá: ECOE, p. 5.

#### I.4.1.2. Teoría General de Sistemas.

A mediados de la década de los cincuenta del siglo pasado, se desarrolló la “teoría general de sistemas”, la cual brindó un referente para comprender la organización dinámica de la educación como un sistema integrado por subsistemas interrelacionados (Tobón, 2006:3). Junto a ello, el denominado pensamiento complejo complementa la epistemología sistémica posibilitando un método de construcción de saberes que tiene en cuenta el entretendido de las partes, la construcción de relaciones, el caos, el cambio y la incertidumbre (Morín 2000:36).

Como punto de partida vale la pena preguntarse ¿Qué es el pensamiento sistémico? podría definirse como un tipo particular de pensamiento humano, que se caracteriza por permitir que los fenómenos objeto de pensamiento (el clima, el cuerpo humano, un proceso industrial, una huelga laboral) se manifiesten en toda su diversidad y complejidad, pero al mismo tiempo por buscar un hilo conductor que le dé unidad a lo así manifestado.

Esta búsqueda de unidad en la diversidad (*afán holista*)<sup>7</sup>, se convierte entonces en un camino para entender los diversos fenómenos del mundo y guiar adecuadamente la acción humana sobre ellos. Es generalizada la idea que sitúa el surgimiento del pensamiento sistémico en los años cincuenta, con la propuesta que el biólogo von Bertalanffy hiciera a la comunidad científica para adoptar un nuevo paradigma de la ciencia, quien sugirió una profunda reorientación científica que, vista de manera retrospectiva por López Garay, se sustentaba en el siguiente conjunto de ideas:

- La complejidad de los fenómenos del mundo no puede explicarse totalmente con la concepción mecanicista propia de la ciencia clásica y en particular de la Física. La visión mecanicista es sólo uno de varios modelos de la realidad

---

<sup>7</sup> El término holista proviene de la palabra griega *holón*, que significa unidad, totalidad, todo. La palabra *holón* es usada dentro del pensamiento sistémico como equiparable al término sistema.

que trata tan solo con algunos de sus aspectos. La ciencia debe abrirse a la idea de que la realidad no puede ser monopolizada por una perspectiva.

Puede consultarse una detallada explicación de los supuestos de la concepción mecanicista del mundo, a saber, reduccionismo, análisis, determinismo y objetividad; así como un planteamiento sobre cómo la ciencia llegó a tomarlos en conjunto como el modelo dominante que explicaba la realidad y guiaba su entendimiento e intervención. Igualmente en dicha referencia, se presentan diversos fenómenos que la concepción mecanicista no ha podido explicar satisfactoriamente y que se constituyen en base de su cuestionamiento.

- La fragmentación del conocimiento humano en múltiples disciplinas inconexas ha llevado a la ciencia a un proceso de disgregación que debe ser atendido. Es necesario centrar los esfuerzos en un proyecto de integración de las disciplinas mediante la construcción conjunta de una Teoría General de Sistemas (TGS). La TGS será el punto de referencia común para que la empresa científica pueda desarrollarse ordenadamente.

Para Bertalanffy, esto implicaba :"(...) hallar las estructuras generales que están en la base del comportamiento de diversos fenómenos en diversos campos y entonces, intentar destilar una especie de estructura o modelo general del sistema, que pueda servir de espacio conceptual de encuentro donde las variadas disciplinas compartan sus diferentes perspectivas... La integración se daría alrededor de leyes generales de los sistemas, leyes aplicables a cualquier tipo de sistema (biológico, psicológico, social, natural, etc.). Las aplicaciones de estas leyes para el mejoramiento de la condición humana, era un objetivo primordial de la investigación sistémica."

- El mejoramiento de la condición humana requiere el desarrollo de un pensamiento más apto para afrontar los complejos problemas de la humanidad. Es necesaria una visión que pueda lidiar con dichas dificultades en su totalidad y no de manera aislada, teniendo como cuestiones

fundamentales el sentido de la vida (lo que se entiende por una vida buena, significativa) y cómo es posible alcanzarlo.

La propuesta de Bertalanffy fue entonces gradualmente acogida, interpretada y complementada de diversas formas por representantes de variados campos del saber, gestándose así un movimiento intelectual que hoy en día permanece vigente bajo el nombre "Movimiento de Sistemas". Justamente, su evolución es la que puede describirse a través del devenir de los paradigmas cibernético, perspectivista, constructivista y holista fenomenológico. Cada uno de ellos, comprende una configuración propia de supuestos sobre la naturaleza de la realidad (supuestos ontológicos) y cómo conocerla (supuestos epistemológicos), mediante los cuales cualquier fenómeno del mundo puede entenderse, entre ellos claro está, los que resultan de interés en este artículo: sistema, organización, administración e información.

La descripción de la evolución del pensamiento sistémico mediante los diferentes paradigmas no debe entenderse bajo una concepción de secuencia causal de eventos en el tiempo. Es decir, no pretende explicarse el desarrollo de este tipo de pensamiento como un flujo temporal lineal, donde un paradigma es anterior o posterior a otro de manera excluyente. Por el contrario, siguiendo la explicación de López Garay, la evolución del pensamiento sistémico se ve mejor representada bajo la metáfora geológica, donde las diferentes capas tectónicas (paradigmas)<sup>8</sup> continuamente"... se desplazan abriendo espacios para que surjan nuevos pensamientos o para que las capas viejas puedan volver a irrumpir en un primer plano... dar cuenta del devenir del pensamiento en general, y el sistémico en particular es pues describir o narrar un orden de superposiciones estratigráficas." (Olave C, Y.A y Gómez F, L.C., 2007:1-18).

En resumen, la teoría de sistemas, analiza e integra conceptos que son integrados desde una visión holística y cibernética, esto hace que la teoría de

---

<sup>8</sup> Un paradigma es "una estructura conceptual, de creencias metodológicas y teóricas entrelazadas que abre el campo de visión de una comunidad científica específica, a la vez que la constituye como tal."

sistemas sea aplicable en diversas áreas del conocimiento tal es el caso de la administración. A continuación se presentan algunos de las premisas que la constituyen:

- El entero no es tan solo una suma de las partes, puesto que el sistema puede ser visualizado como una totalidad.

- Los sistemas pueden ser considerados como cerrados o abiertos. Un sistema es considerado como abierto si intercambia información, energía o material con su medio ambiente. Se le considera como cerrado si no tiene tales interacciones con su medio.

- Para que un sistema pueda ser considerado como tal, debe tener fronteras que lo separen de su medio ambiente. Pero las fronteras no son rígidas, impenetrables o cerradas.

- Los sistemas físicos cerrados están sujetos a entropía – tendencia al agotamiento o debilitamiento del sistema-; Los sistemas abiertos, debido a que reciben insumos de su ambiente, no sufren esta condición si estos insumos son cuando menos tan grandes como la energía que consumen para lo que producen.

- De este modo, si un sistema abierto ha de sobrevivir debe el menos alcanzar un estado en el cual consuma suficientes insumos de su medio ambiente para compensar sus productos más la energía y materiales usados en la operación del sistema. Esta situación se denomina estado uniforme u homeostasis dinámica.<sup>9</sup>

- Si un sistema ha de alcanzar una homeostasis o alguna clase de equilibrio dinámico, debe tener retroalimentación, un insumo informativo que indique si el

---

<sup>9</sup> Homeóstasis, hace referencia a el proceso biológico por el cual los organismos se mantienen en equilibrio (masa anatómica, composición, metabolismo, niveles funcionales), y dinámica de la idea de que el estado uniforme está constantemente en movimiento.

sistema está en verdad alcanzando un estado uniforme o está en peligro de destrucción.

- Con excepción del universo total, todos los sistemas son subsistemas, dicho de otra forma, los sistemas tienen subsistemas; estos son jerárquicos.

- Los sistemas abiertos, y los sistemas sociales en particular, tienden a aumentar su grado de diferenciación y elaboración. El sistema abierto, conforme crece, tiende a volverse más especializado en sus elementos y a elaborar su estructura, frecuentemente ampliando sus horizontes o creando un nuevo suprasistema con fronteras más amplias.

- Los sistemas de naturaleza abierta pueden alcanzar los resultados deseados (homeostasis dinámica) de diversas maneras mediante un concepto o proceso denominado Equifinalidad. En un sistema social, las metas pueden ser alcanzadas con diversos insumos y procesos o métodos; no hay una forma única de hacer las cosas, o bien que pueda ser considerada la mejor.

#### **I.4.2. GESTIÓN CURRICULAR POR COMPETENCIAS DESDE EL MODELO SOCIO FORMATIVO.**

##### **I.4.2.1. ¿Qué es la gestión curricular por competencias desde el modelo socio formativo?**

La gestión curricular consiste en determinar cuáles son los propósitos de aprendizaje que debe alcanzar un determinado grupo de personas, teniendo en cuenta el contexto académico, social, laboral y profesional, con base en la planeación de estrategias para buscar el logro de dichos propósitos de aprendizaje, en cualquiera de los tipos y ciclos de la educación. Esto significa que la gestión curricular es un “macroproceso”, y como tal, se lleva a cabo mediante el acuerdo entre metas internas y requerimientos externos, a partir de lo cual se planifican, se organizan y se

gestionan planes de formación, teniendo como base la investigación, en el marco del contexto histórico, social, económico y político.

La gestión curricular por competencias es parte de la gestión curricular general, y pretende determinar, mediante el estudio exhaustivo del contexto, qué competencias básicas, genéricas y específicas se van a formar en los estudiantes (“perfil de egreso”), mediante la implementación de una serie de proyectos formativos interrelacionados, organizados en el mapa curricular, con un determinado número de créditos y aplicando estrategias didácticas y de evaluación orientadas al aprendizaje y a la acreditación de las competencias del perfil, en el marco del aprender a aprender. De esta manera, la gestión curricular es un proceso en continua construcción-deconstrucción-reconstrucción con el fin de estar a la altura de los retos sociales actuales y futuros, para así buscar la permanente pertinencia de la formación (Tobón, 2009:92).

El diseño del currículo por competencias para la educación superior surge de:

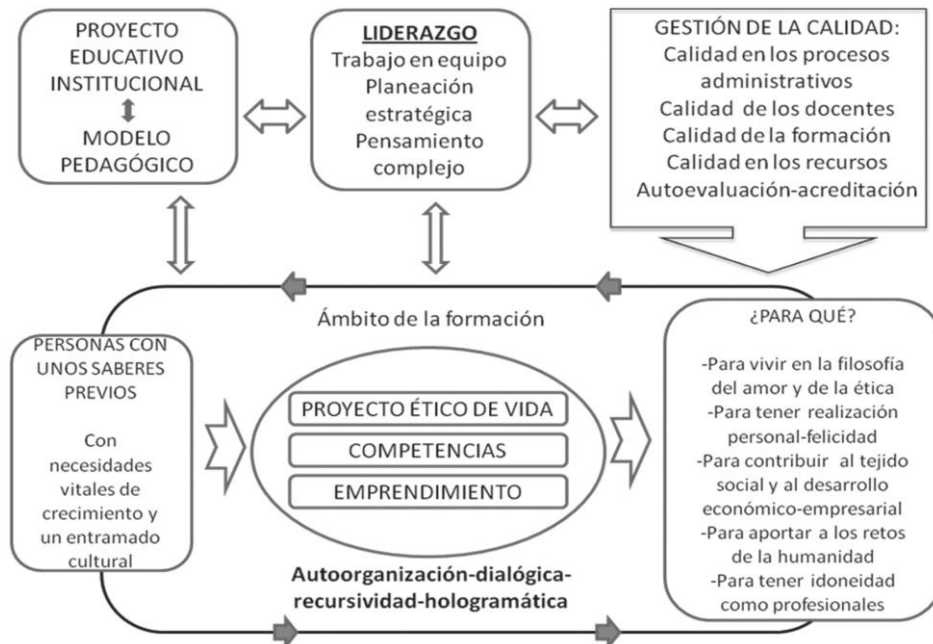
- La necesidad de identificar las competencias a formar en los futuros profesionales teniendo en cuenta tanto el desarrollo disciplinar como el investigativo, junto con las actividades de desempeño actuales y las tendencias laborales, sociales e investigativas hacia el futuro.
- La necesidad de sistematizar el currículo para mejorar la gestión de calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- La necesidad de modernizar los sistemas de formación universitaria con el fin de optimizar los recursos físicos, materiales y financieros, como también el talento humano.
- La necesidad de sistematizar los planes de estudio acorde con los requerimientos del entorno, para que haya coherencia entre los perfiles de



competencia, el establecimiento de los cursos y los contenidos pedagógicos y didácticos de estos (Tobón y García Fraile, 2006: 121).

El modelo socio formativo concibe la gestión curricular como la construcción participativa y con liderazgo de un macro proyecto formativo autoorganizativo, dialógico, recursivo y hologramático que busca formar seres humanos integrales con un claro proyecto ético de vida, espíritu emprendedor-investigativo global e idoneidad para afrontar la vida y el quehacer profesional, lo cual se debe reflejar en vivir con compromiso ético, tener autorrealización personal y profesional, contribuir al afianzamiento del tejido social y buscar el logro de metas profesionales, científicas, económicas y empresariales acordes con el contexto, considerando el desarrollo sustentable, sostenible y en equilibrio ecológico (Tobón, 2009:93).

#### **Esquema 20: Gestión Sistémica de la formación por competencias (GESFOC).**



**Fuente:** Tobón, S. (2009). *Gestión curricular por competencias y ciclos propedéuticos*. Bogotá: Magisterio, p. 34.

#### **I.4.2.2. ¿Cómo realizar la gestión curricular por competencias desde el modelo socio formativo?**

Se han propuesto diversas metodologías para gestionar el currículum por competencias en un programa de educación, tanto en educación básica y media, como en pregrado y postgrado (véase, por ejemplo: Maldonado, 2001 y 2006; Zabalza, 2003; Serna, 2003). El Modelo socio formativo de las competencias presenta un diseño de nueve ejes que orientan en torno a cómo innovar los procesos educativos con base en el empleo de las estrategias del pensamiento complejo, la investigación acción educativa y la “Quinta Disciplina” de Peter Senge (Tobón, 2008:23), los cuales se pueden apreciar a continuación en la Tabla 6.

Esta metodología de gestión curricular se ha implementado en su totalidad o en parte en diferentes países de Latinoamérica y Europa (España y Portugal), y ha demostrado que tiene impacto en generar compromiso por parte de los docentes, disminuye las resistencias frente al cambio, posibilita mayor flexibilidad en la formación y evaluación de las competencias, y brinda un mayor compromiso con la innovación.

**Tabla 6: Ejes del modelo socio formativo.**

<b>Ejes</b>	<b>Aspectos esenciales</b>
1. Investigación Acción Educativa.	Observación. Deconstrucción. Reconstrucción. Aplicación. Evaluación.
Autorreflexión.	Autoexamen. Autocrítica. Metanoia.
Deconstrucción.	Análisis crítico del currículo de la institución. Análisis de vacíos. Determinación de fortalezas. Análisis con base en los siete saberes del pensamiento complejo. Consciencia de modelos mentales negativos en el diseño curricular.
Investigación del contexto.	Requerimientos laborales y empresariales. Requerimientos sociales Requerimientos personales.
Afrontamiento de la	Conciencia de la incertidumbre en el currículum.

incertidumbre.	Planteamiento de estrategias para afrontar la incertidumbre en la formación de las competencias.
Identificación de competencias.	Identificación de las competencias globales, de las unidades de competencia y de los elementos de competencia. Criterios de desempeño. Saberes esenciales. Rango de aplicación. Evidencias requeridas. Problemas. Detección de incertidumbres relacionadas con el desempeño competencial.
Nodos problematizadores.	Competencia global. Problemas generales. Saberes académicos. Saberes no académicos. Transdisciplinariedad. Dirigidos por equipos docentes.
Equipo Docente.	Dirige un nodo problematizador específico. Tiene objetivos comunes. Visión compartida. Líneas de investigación.
Proyectos formativos.	Ruta formativa. Diseño del proyecto. Contenidos de referencia. Articulación TIC.

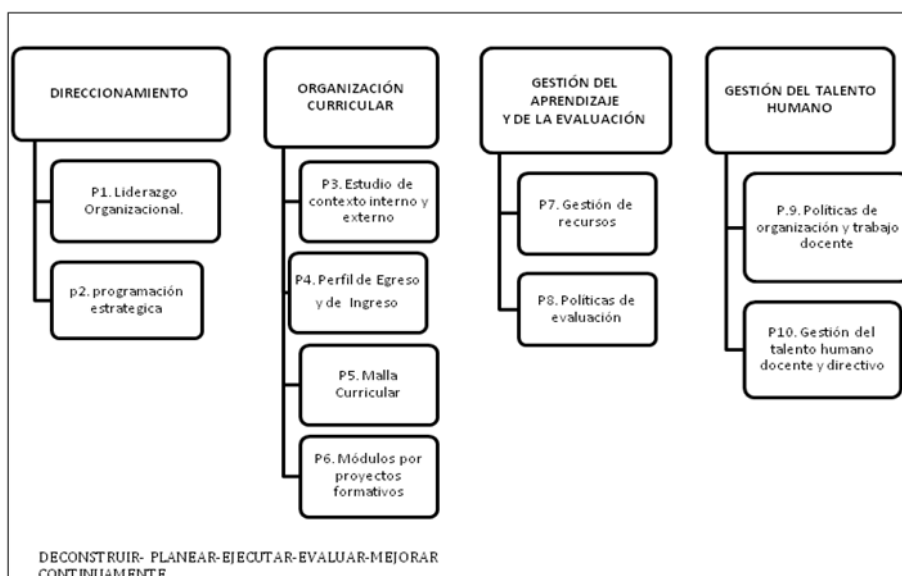
**Fuente:** Tobón, S. (2009). *Gestión curricular por competencias y ciclos propedéuticos*. Bogotá: Magisterio, p. 38.

Los procesos que se proponen en este modelo para gestionar el currículum por competencias se enmarcan en el pensamiento complejo. Eso significa que es necesario que cada proceso sea abordado dentro del sistema global y dinámico de la gestión curricular en su totalidad. El pensamiento complejo nos invita a concebir la gestión curricular como una organización en la cual confluyen múltiples perspectivas, visiones, tendencias e intereses, que no es estático, sino dinámico. De lo contrario será difícil entender de forma plena su sentido.

Para algunas personas que están al frente de la gestión curricular esto puede ser inicialmente difícil por la tendencia que ha habido de abordar la gestión curricular de manera fragmentada. Sin embargo, cuando la gestión curricular se hace relacionando sus diferentes componentes, esto a la larga es más sencillo que el enfoque tradicional que desarrolla cada parte por separado, porque el hecho de relacionar los elementos entre sí permite una mejor comprensión y abordaje, y con ello una actuación más fácil.

¿Cómo hacer para que los procesos de la gestión curricular que proponemos tengan coherencia entre sí y estén encaminados por la misma ruta? Este es con frecuencia un problema en los proyectos de diseño, reforma y transformación curricular, y para abordarlo hay que tener en cuenta el concepto de “*equifinalidad*”, que consiste en buscar que los ejes se integren entre sí mediante su contribución a una meta común, que es la visión compartida del proceso de gestión curricular.

**Esquema 21: Procesos de gestión curricular por competencias desde el modelo socio formativo.**



**Fuente:** García Fraile, J. A; Tobón, S y López Rodríguez, N.M. (2009). *Guía metodológica para la gestión del curriculum por competencias*. Lima: A.B, Representaciones Generales, S.R.L, p. 23.

A continuación se describen de forma sintética los diferentes macroprocesos y procesos propuestos desde el modelo socio formativo para la gestión curricular y en la tabla 7 se describe una síntesis de los principales aspectos para tener en cuenta en cada uno de los procesos.

- **Macro proceso 1. Direccionamiento institucional:** comprende la coordinación institucional de la gestión curricular, así como las políticas sobre las cuales se llevará a cabo dicha gestión curricular. Dichas políticas direccionan cada uno de los procesos de gestión curricular desde el marco de la calidad académica, con base en una visión compartida. En la gestión de políticas institucionales es necesario hacer planeación estratégica, revisar y mejorar el modelo educativo y tener un modelo sólido de gestión de la calidad académica. Desde el pensamiento complejo, se busca que este proceso sea participativo, abierto, dinámico y flexible (Tobón, 2009:110).

- **Proceso 1. Liderazgo organizacional:** se conforman equipos de gestión curricular para llevar a cabo la construcción curricular de los programas académicos por competencias, considerando el contexto de la institución educativa o de la universidad (Tobón, S y García Fraile, 2009:4).

- **Proceso 2. Programación estratégica:** se establecen metas y un cronograma de actividades para llevar a cabo los diferentes procesos de la gestión curricular por competencias, así como criterios e indicadores para evaluar y mejorar continuamente la calidad del proceso con base en el modelo educativo y asegurar la acreditación del programa a nivel nacional y/o internacional (Tobón y García Fraile, 2009:4).

- **Macro proceso 2. Gestión de la estructura curricular:** consiste en la estructuración de los planes de estudio, siguiendo el modelo educativo institucional y teniendo en cuenta las competencias genéricas y específicas pertinentes. Esto implica tener estudios sólidos del contexto interno y externo, buscar que los perfiles de ingreso y egreso por competencias se articulen con los retos del contexto y de la institución educativa, y propender por que los mapas curriculares de cada programa de formación sean sencillos y orienten de forma clara a los estudiantes y docentes en torno a los proyectos formativos, los créditos, las prácticas profesionales y la articulación con la educación media, el bachillerato (o preparatoria), la formación continua, etc. Desde el pensamiento complejo se busca que los mapas curriculares

sean flexibles, sencillos, se centren en competencias esenciales para la vida y el desempeño profesional, y estén en un mejoramiento continuo (Tobón, 2009:111).

- Proceso 3. Estudio del contexto interno (institucional) y externo (social, laboral-profesional, disciplinar-investigativo, etc.): el estudio del contexto busca determinar áreas de desempeño y problemas presentes y futuros mediante diversidad de estrategias. Se recomienda hacer primero un estudio documental. Luego, si es necesario, se puede complementar con entrevistas a expertos y/o encuestas (Tobón y García Fraile, 2009:4).
- Proceso 4. Elaboración y validación del perfil de egreso por competencias: se compone de competencias básicas, genéricas y específicas organizadas en dominios de competencia y competencias concretas (Tobón y García Fraile, 2009:4).
- Proceso 5. Construcción de la malla curricular: se hace por dominios de competencia, “*nodos problematizadores*”, módulos, créditos, créditos de libre configuración y ciclos propedéuticos (Tobón y García Fraile, 2009:4).
- Proceso 6. Planificación de la estructura básica de cada uno de los módulos mediante proyectos formativos: esta estructura básica contiene título del módulo, créditos (tiempo), horas de aprendizaje con el docente, horas de aprendizaje autónomo, competencias a formar con criterios y evidencias, competencias previas requeridas, proyecto general a llevar a cabo con los estudiantes, recursos esenciales requeridos, gestión de la calidad, etc. (Tobón y García Fraile, 2009:4).
- **Macro proceso 3. Gestión del aprendizaje y acreditación de las competencias**: consiste en implementar actividades de aprendizaje y de valoración de calidad para que los estudiantes aprendan, desarrollen y fortalezcan las competencias y los valores definidos en el perfil de egreso y en la filosofía institucional, con base en la metodología de proyectos formativos. Desde el enfoque

complejo, se busca que la metodología de los proyectos formativos sea sencilla, flexible y clara, para facilitar la labor de los docentes y estudiantes (Tobón, 2009:112).

- Proceso 7. Gestión de recursos: se realizan o buscan los recursos requeridos por los módulos para hacer posible la formación de las competencias (por ejemplo, manuales, libros, laboratorios, etc.) (Tobón y García Fraile, 2009:4).
- Proceso 8. Establecimiento de políticas de evaluación: se determinan lineamientos en torno a cómo se va a evaluar el aprendizaje de los estudiantes acorde con el enfoque de las competencias, lo cual implica reformar el reglamento estudiantil (Tobón, S y García Fraile, 2009:4).

- **Macro proceso 4. Gestión del talento humano**: en este proceso se busca tener un talento humano directivo y docente con las competencias necesarias para formar personas íntegras, integrales y con competencias para la vida y el campo profesional, a través de procesos de selección, formación, evaluación, promoción y certificación de competencias. El pensamiento complejo nos orienta para llevar a cabo este proceso promoviendo la formación continua y el desarrollo integral del talento humano (Tobón 2009:113).

- Proceso 9. Establecimiento de políticas de organización y trabajo de los docentes: precisa determinar políticas en torno a cómo van a trabajar los docentes en los módulos, y cómo van a abordar la extensión y la investigación (esto implica reformar el reglamento de trabajo docente, los procesos de contratación de los docentes, el reglamento estudiantil, etc.) (Tobón y García Fraile, 2009:4).
- Proceso 10. Implementación de la gestión del talento humano docente y directivo por competencias: consiste en planificar la selección, formación, evaluación, remuneración y promoción de los docentes y directivos acorde con el enfoque de competencias (Tobón y García Fraile, 2009:4).

**Tabla 7: Procesos y productos de la Gestión Curricular desde el Modelo Socio Formativo.**

Macroproceso	Procesos	Productos para obtener
Direccionamiento Curricular.	Equipo Institucional de Gestión Curricular	Equipo institucional conformado y funcionando.
	Modelo Educativo	Documento con el modelo educativo de la institución.
Gestión de la Estructura Curricular.	Equipo de Gestión Curricular del Programa	Equipo del programa académico conformado y funcionando.
	Proyecto del programa académico	Documento con la descripción de los aspectos generales del programa académico.
	Perfiles de ingreso y de egreso	Documento con el perfil de egreso por competencias. Documento con el perfil de ingreso por competencias.
	Mapa curricular por competencias	Documento con el mapa curricular por competencias del programa académico.
Gestión del proceso de Aprendizaje y de la Evaluación.	Equipos de Docencia e Investigación	Por cada dominio de competencia hay un equipo docente conformado y funcionando.
	Proyectos Formativos por Competencias	Documento con la planeación de cada uno de los proyectos formativos descritos en el mapa curricular con los créditos, talleres y/o fases.
Gestión del talento humano docente y directivo	Equipo de Gestión del Talento Humano Docente y Directivo.	Equipo de desarrollo organizacional para el talento humano docente y directivo conformado y funcionando.
	Proceso de gestión del talento humano docente y directivo.	Documento con las competencias de los docentes y los directivos
		Metodología y plan de acción para la selección y formación de los docentes y directivos.

**Fuente:** Tobón, S. (2009). *Gestión curricular por competencias y ciclos propedéuticos*. Bogotá: Magisterio, p. 59.

## **I.5.- LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR.**

### **I.5.1. Conceptualización de la autoevaluación.**

De acuerdo con Bolívar (1994: 924), la autoevaluación tiene que servir conjuntamente para una función formativa y sumativa, para proveer información en orden a planificar y mejorar, así como para certificar y dar cuentas. La evaluación



institucional está inscrita en un proceso más amplio de reconstrucción cultural de la escuela y de los modos de trabajar y hacer escuela de los profesores. Para no reducirla a una cuestión administrativa, requiere planificar conjuntamente acciones de desarrollo de la escuela, en las que hay que legitimar, justificar, y consensuar las opciones de mejora que se van a tomar. Como proceso de trabajo colegiado, es necesario planificar la planificación, es decir consensuar y entenderse sobre el plan de trabajo que se va a seguir.

Esta planificación se concibe como un proceso evolutivo (Fullan, 1993:34), que se sitúa en la reconstrucción de la acción desde su pasado, presente y futuro por parte de los profesores; y que, a su vez, debe quedar abierto a otros desarrollos subsiguientes: puesta en práctica, seguimiento y evaluación, toma de decisiones encaminadas a su progresiva mejora. Justo en la movilización de ideas y acciones se conjuntan el desarrollo del curriculum y la formación del profesorado.

Como Desarrollo Curricular Basado en el Centro es un proceso de resolución de problemas, en que las necesidades sentidas/percibidas para mejorar la práctica, se intentan resolver mediante un proceso de autorevisión/evaluación de la práctica, identificación de necesidades y problemas, elaborar el plan de acción y desarrollo del plan.

Promover un diseño, desarrollo y evaluación del curriculum basado en el centro significa, entonces, ir construyendo en equipo los cambios a través de la reflexión y revisión conjunta de la propia práctica. La escuela, como comunidad de aprendizaje y trabajo, puede convertirse en un órgano de planificación institucional, concibiendo los centros escolares como espacios institucionales no sólo de mediación entre las propuestas curriculares externas y las prácticas escolares, sino para promover desde dentro el cambio y la mejora, y por ello mismo como el contexto natural para el desarrollo curricular y la formación de los profesores.

De este modo cambiar de modo relevante en educación implica, al mismo tiempo, reconstruir las instituciones que tienen la responsabilidad de realizar esa

función. La cuestión de la innovación se convierte en cómo reestructurar los centros escolares, tanto en la redefinición de las tareas, procesos y funciones de los profesores, como en comprometer a las comunidades escolares locales en la tarea educativa. Aún cuando la práctica educativa tiene un carácter personal, los criterios de actuación no quedan al arbitrio de cada profesor, son por el contrario un tema de deliberación y construcción por parte del centro en su conjunto.

En orden a mejorar la educación, la evaluación debe ser una parte integral para incentivar el diálogo entre los profesores y el desarrollo de la escuela". Esto supone transferir el problema de la evaluación de centros de un problema de formatos a un problema de uso: en lugar de servir para clasificar a los centros, diagnosticar los apoyos necesarios; en lugar de indicadores externos de niveles de consecución, generar instrumentos en los centros para investigar profundamente las causas de la enseñanza y el aprendizaje, etc. (Bolívar: 1994: 923).

La autoevaluación institución ha cobrado vital importancia en el ámbito de la Educación superior en Iberoamérica, estudiar algunas experiencias permite tener un concepto de que entender por Autoevaluación Institucional. A continuación la tabla 8 presenta un condensado que relaciona los conceptos que tienen de la evaluación institucional distintas instituciones de educación superior. También se hace referencia a aquellos aspectos que, según algunas instituciones, no deben considerarse como evaluación institucional. Y en la última columna del cuadro en que se relacionan estos conceptos, se enlistan distintos términos utilizados indiscriminadamente como sinónimos del proceso en cuestión (ANUIES, 1983).

**Tabla 8: Concepto de Autoevaluación en instituciones de educación superior de México.**

Universidad o Instituto	Qué es evaluación institucional o autoevaluación	lo que no es evaluación institucional	Sinónimos de autoevaluación
VERACRUZANA	Es la consecución y organización de información de los	Las cifras, las estadísticas, anuarios u otros indicadores	El término más adecuado que propone es el de

	logros y avances cualitativos de los programas de estudios para la toma adecuada de decisiones.	numéricos, no constituyen evaluación en sí, sino apoyo de ésta.	autoevaluación cualitativa.
YUCATAN	<p>Evaluación en general es "el proceso consistente en delinear, obtener y suministrar información útil para juzgar alternativas de decisión".</p> <p>Dentro del contexto de la IES la evaluación puede ser contemplada "como una revisión de programas que traerá consigo no sólo la valoración buscada de las actividades, sino además conducirá a desarrollar un mejor entendimiento de la institución".</p>	Revisión de programas.	
GUANAJUATO NAYARIT MICHOACAN COLIMA GUADALAJARA	"Es una etapa de la planeación que corresponde a un estudio científico adecuado, realizado por grupos idóneos que cuentan con instrumentos confiables para medir el grado en que los objetivos han sido alcanzados, con el fin de estudiar el valor de la transformación de los elementos participantes y de los medios utilizados que proporcionen fundamentación adecuada para futuros planteamientos."	No debe considerarse como un mecanismo de fiscalización.	
INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL	"Es el proceso a través del cual los sujetos de cada unidad evaluable, mediante una actividad de investigación evaluativa participante, ponen en relación los contenidos de los objetivos y políticas institucionales con el funcionamiento		

	cotidiano de la unidad, de manera que ésta identifique, analice, jerarquice, y valide su problemática, y así se propongan alternativas para su solución."		
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA	Es "un proceso participativo que en forma integral y permanente: define, obtiene y proporciona de una manera sistemática y oportuna información válida, confiable y relevante, que sirve de apoyo a la toma de decisiones".		
AGUASCALIENTES	Es "la emisión de juicios sobre el producto universitario, desde el nivel de calidad y eficacia de sus egresados hasta el de la contribución al conocimiento y mejoramiento de su comunidad. Todo en función de los objetivos de la institución dentro de los marcos valorativos de la sociedad a través del contenido estructural académico y administrativo de la universidad".		
UNAM			<b>Diagnóstico:</b>  La UNAM adopta este término al referirse a la evaluación como "información sistematizada"
DIRECCIÓN GENERAL DE INSTITUTOS TECNOLÓGICOS	Es "el proceso de conocimiento integral y determinación del valor de las instituciones, sus productos, actividades,	"La evaluación institucional no puede comprenderse solamente como la determinación de la	La DGIT manifiesta que existen una serie de términos no convenidos para referirse a la evaluación institucional . Así, se

	procesos y funciones, para informar la toma de decisiones".	eficacia terminal, o por la relación entre egresados y alumnos de primer ingreso; tampoco debe limitarse a las percepciones de la comunidad sobre la efectividad aparente de la institución."	habla de: diagnóstico organizacional, análisis institucional, determinación de la eficiencia organizacional, análisis organizacional y evaluación organizacional. Otro término al cual se recurre al hablar de evaluación institucional es el de autoestudio, entendido éste como el proceso de auto-revisión. Este vocablo es utilizado por la Dirección General de Institutos Tecnológicos, el Instituto Tecnológico de Monterrey y el Instituto Tecnológico de Sonora.
PUEBLA	La "evaluación debe ser un instrumento que permita internamente imprimir una orientación al quehacer académico de la educación superior". Debe ser concebida como autoevaluación en el uso irrestricto de la autonomía que gozan las universidades y donde sus ejes principales sean las tres funciones sustantivas de la universidad.		

**Fuente:** Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. ANUIES.<sup>10</sup>

### I.5.2.- Modelos de autoevaluación.

Para llevar a cabo la autoevaluación institucional existen tantos y tan diversos modelos como instituciones de educación superior. A continuación se presentan los

<sup>10</sup> [http://www.anui.es.mx/servicios/p\\_anui.es/publicaciones/revsup/res049/txt3b.htm](http://www.anui.es.mx/servicios/p_anui.es/publicaciones/revsup/res049/txt3b.htm)

modelos de autoevaluación sustentados por las universidades de Yucatán y Veracruzana y por los institutos Tecnológico de Sonora y Politécnico Nacional.

Estos modelos, en general, presentan un mismo tipo de componentes: objetivo general o propósitos, requisitos o condiciones para que se lleven a cabo, etapas y acciones que incluye. Algunas universidades, si bien hablan de un modelo en sus ponencias (que lo tienen concebido, lo están instrumentando o ya está en ejecución), ese modelo al que se refieren no lo dan a conocer expresamente.

Los modelos que aquí se compendian, derivan de concepciones particulares de las instituciones anteriormente mencionadas y son adecuados a sus características y condiciones.

**- Modelo de autoevaluación de la Universidad Veracruzana:**

- **Justificación:** la necesidad de instrumentar el modelo surge de dos razones importantes. Por un lado el hecho de que todo sistema demanda una retroalimentación del mismo, y por el otro que administrativamente se requiere de una fase de control para evaluar los resultados obtenidos en su funcionamiento.

- **Objeto:** determinar la eficacia y la eficiencia de la administración de los recursos de la institución en función de los resultados obtenidos y los objetivos de ésta.

- **Integración del modelo:** la integración del modelo se da a partir de la relación entre la información financiera y la información académico-administrativa y se presenta en tres niveles:

- a. A nivel de la información oportuna y confiable de los elementos para evaluar, obtenida de las funciones docencia, investigación, difusión y extensión universitaria.
- b. A nivel de los indicadores de eficiencia y eficacia, los cuales relacionan datos de lo logrado y lo esperado.

- c. A nivel de los informes sujetos a interpretación y análisis para la toma de decisiones.

- **Requisito:** para la aplicación de este modelo se hace necesario establecer un sistema de información de la actividad financiera y de la actividad académico-administrativa de la Universidad que opere a nivel de centros y unidades de medición, bajo la responsabilidad de una dependencia de la propia Universidad. En este caso los centros de medición son las dependencias de la estructura orgánica de la Universidad y las unidades las integran los sujetos, los cuales se constituyen en patrones de verificación.

- **Modelo de autoevaluación de la Universidad de Yucatán:**

- **Propósito:** Superar los programas de la Universidad.

- **Parámetros:** los parámetros que se consideran para la evaluación son los de valor, calidad y uso efectivo de recursos.

Desde estas tres ópticas (valor, calidad y uso efectivo de los recursos), se analizan los siguientes elementos de los programas: elección estratégica, metas, actividades, estructura, participantes, proceso y recursos.

- **Requisitos:** las condiciones que es necesario cumplir para la instrumentación de este modelo son:
  - a. Buscar un tipo de revisión (evaluación) adecuada para cada programa.
  - b. Definir los programas a evaluar.
  - c. Producir un autoestudio (autoevaluación) más regenerativo que reactivo, centrando su atención no tanto en los datos sino en lo que éstos significan.
  - d. Propiciar la participación sincera y la continua comunicación entre los individuos involucrados en el proceso.
  - e. Considerar la participación de evaluadores externos a la institución, que trabajen en educación superior. Esto permitirá que el sistema permanezca abierto al cambio.

- f. Elaborar un plan de acción institucional, que indique el responsable de la labor y cómo se podrá saber que se ha cumplido.

**- Modelo de autoevaluación del Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON):**

- **Objetivo:** captar, analizar e interpretar de manera oportuna, información válida, confiable y relevante que sirva de base a los cuadros directivos del Instituto para juzgar con objetividad las diferentes alternativas de solución.

- **Componentes:** el modelo está constituido por cuatro etapas cíclicas, las cuales a su vez contienen subfases que las componen.

- **Primera etapa:** planeación de la evaluación. Son componentes de esta etapa:
- Conceptualización de los fines de los planes.

- Definición de criterios, parámetros, estándares e indicadores.
- Elaboración de instrumentos.
- Programación de la evaluación.

- **Segunda etapa:** recopilación y procesamiento de la información. Son factores de esta etapa:

- Fase de entrada de la información requerida.
- Fase de procesamiento de la información. La cual tiene las siguientes subfases:
  - captación de información.
  - organización de la información.
  - cálculo de indicadores numéricos.
  - obtención de indicadores estimativos.
  - ponderación de opiniones.
- Fase de salida de información y formulaciones cualitativas para ser analizadas e interpretadas.



- **Tercera etapa:** análisis e interpretación de la información. Son elementos de esta etapa:

- Fase de entrada de información, formulaciones cualitativas e indicadores.
- Fase de proceso, en la cual se analiza e interpreta la información a la luz de los criterios de evaluación, los estándares de comparación, los objetivos y metas a alcanzar.
- Fase de salida, en la que se produce un diagnóstico y un pronóstico, además se dan propuestas alternativas de desarrollo.

- **Cuarta etapa:** decisiones. Son fases de esta etapa:

- Fase de entrada del diagnóstico y pronóstico institucional como del entorno.
- Fase de toma de decisiones, en la cual los cuadros directivos seleccionan las alternativas de cambio o mantenimiento de las políticas y programas incluyendo al proceso de evaluación.

Con esta etapa se cierra el ciclo de planeación institucional.

Errores que se deben evitar en la aplicación del modelo:

- a. Homologar la visión principal de la universidad con la de una empresa productiva y basar la evaluación única y simplemente en un análisis económico de costo-beneficio.
- b. Pretender evaluar el funcionamiento interno de las universidades sobre la base de un mismo cuadro de indicadores de evaluación, ya que cada institución posee objetivos, naturaleza y características muy particulares.

- **Modelo de autoevaluación del Instituto Politécnico Nacional:**

- **Propósitos:** Obtener información válida y con un alto grado de confiabilidad, que apoyará el proceso de toma de decisiones en los diferentes niveles de gestión.

Validar el proceso metodológico en sí mismo, de acuerdo a las características del Instituto.

- **Requisitos:** La condición que se propone tener en cuenta el Instituto en su modelo es la de evaluar prioritariamente los aspectos cualitativos, haciendo uso del modelo propuesto por el Consejo Nacional de Educación Tecnológica.
- **Parámetro de evaluación:** El marco de referencia para la evaluación institucional se denomina "movimiento esperado" y se constituye en el ideal que quiere alcanzar la institución.
- **Características del modelo:** El modelo diseñado tiene cuatro características fundamentales: ser integral, global, participativo y permanente.
- **Metodología:** Para ajustarse a las características anteriores el proceso metodológico más adecuado es el de la investigación-participante, el cual es una forma aproximada al de la investigación-acción.

### **I.5.3.- Enfoques para la Autoevaluación.**

Para la realización de la autoevaluación institucional se pueden utilizar diversos enfoques, con distintos grados de utilidad, a continuación se describen brevemente cinco de ellos.

- **Estilo premio:** esto implica para la institución que suscribe la autoevaluación, la escritura de un documento, en el que se establece el proceso interno, utilizando un equipo de asesores externos. Al igual que en el Premio Europeo de la Calidad, los asesores deberán determinar los puntos fuertes y las áreas a mejorar. Puede surgir dos problemas con los criterios de los agentes facilitadores (EFQM, 1998: 12). Primeramente que la institución no sea suficientemente crítica con respecto a los criterios, por lo que el equipo asesor no podrá identificar completamente las áreas a mejorar. Por otra parte, que la institución sea demasiado crítica en las áreas a mejorar y no preste la suficiente atención a los puntos fuertes, lo

cual va a afectar el desarrollo de su estrategia futura.

- **Documentos concisos o Pro Forma:** El documento Pro Forma puede ser preparado individualmente o por equipos dentro de la organización. A menudo se añadirán disposiciones para comprobar los resultados de Autoevaluación por equipos externos a la institución. Un juego de documentos Pro Forma bien redactado es especialmente apto para responder a los criterios de los agentes facilitadores (EFQM, 1997: 13). En instituciones más grandes, los documentos Pro Forma de varias secciones o departamentos pueden ser comprobados a fin de identificar los puntos fuertes y áreas de mejora comunes, a partir del cual, se puede desarrollar un plan de perfeccionamiento para toda la institución, y considerar una estrategia global.

- **Equipo Ayuda de dirección:** un proceso sustancialmente menos detallado sin documentos de solicitud requiere el establecimiento de un equipo de directivos y docentes que tengan un buen conocimiento del sector de la educación (Gento Palacios, 1998:107), donde se va a realizar la autoevaluación. Este enfoque comprende dos reuniones de equipo de gestión. En la primera el ayudante, que puede ser un asesor experimentado, instruye al equipo sobre el sistema de Autoevaluación y se asigna la tarea de recolección de datos por criterio específico. Los administradores deberán presentar los datos recogidos en la próxima reunión y por cada criterio deben aplicar una escala de evaluación individual; a continuación el equipo encontrará un consenso acerca de los puntos fuertes, las áreas propensas a mejora u la escala de evaluación (EFQM, 1996: 37).

- **Cuestionarios o listas de comprobación:** El primer paso es dividir cada criterio en unas preguntas, a cada pregunta se le otorga una puntuación de 0 a 100. Este enfoque es relativamente simple para individuos o grupos que deseen evaluar su propia institución (EFQM, 1996: 33) Los puntos fuertes y las áreas propensas a perfeccionamiento pueden ser deducidos de la puntuación, aunque el método no los indica directamente, lo que hace que se pierda una parte del valor intrínseco de la Autoevaluación.

También depende de la manera de formular las preguntas para obtener la amplitud de cobertura requerida y evitar cierta predisposición; además si la autoevaluación se lleva a cabo por un individuo o un equipo de la gestión de la institución, la puntuación final y las conclusiones pueden que no sean tan objetivas como con los otros métodos (EFQM, 1998: 54).

- **Procesos mixtos:** Aquí se combinan dos o más enfoques de los presentados anteriormente. Por ejemplo, el enfoque del Cuestionario o Lista de Comprobación se puede ampliar e incluir una visita a las áreas correspondientes. De esta manera, los gestores de la institución realizan una Autoevaluación para completar los cuestionarios individualmente o por equipo y a continuación los asesores externos entrevistan a miembros de la institución en una visita a las áreas a fin de comprobar la validez de las respuestas (Gento Palacios, 1998: 107). Así se incrementa la objetividad de la puntuación y las conclusiones. La información recibida de las entrevistas también va a ayudar a clarificar los puntos fuertes y las áreas propensas de perfeccionamiento de las que se puede derivar un plan de acción.

El punto clave es que hay varios enfoques de Autoevaluación, cada uno con sus propias ventajas y limitaciones. Las instituciones deben elegir o incluso desarrollar esquemas que satisfagan sus necesidades lo mejor posible (Fernández, 2001: 267-269).

## Referencias bibliográficas.

- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior ANUIES, *Criterios y procedimientos para la autoevaluación institucional*. Disponible en:  
[http://www.anui.es/servicios/p\\_anui.es/publicaciones/revsup/res049/txt3b.htm](http://www.anui.es/servicios/p_anui.es/publicaciones/revsup/res049/txt3b.htm).
- Barnett, R. (1994). *Los límites de la competencia. El conocimiento, la educación superior y la sociedad*. Barcelona: Gedisa.
- Bogoya, D. (2000). *Competencias y proyecto pedagógico*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Bolívar, A. (1994). Autoevaluación institucional para la mejora interna. En, Zabalza, M. A. *Reforma educativa y organización escolar* (pp. 915-944). Santiago de Compostela: Tórculo.
- Consejo Nacional de Acreditación CNA. Disponible en:  
<http://www.cna.gov.co/1741/article-187279.html>.
- CEPAL/UNESCO. (1992). *Educación y conocimiento, eje de la transformación productiva con equidad*. Santiago de Chile: CEPAL/UNESCO.
- Chomsky, N. (1970). *Aspectos de la teoría de la sintaxis*. Madrid: Aguilar.
- Consejo Acreditación Nacional (CNA). (1998). *Lineamientos para la acreditación*. Bogotá: CNA.
- Domínguez, E. (2006). Pensamiento complejo y educación una síntesis de las tesis de Morín. En, TOBON, S; MONTOYA, J; OSPINA, B; GONZALEZ, E.M. y DOMINGUEZ, E. (eds.). *Pedagogía y currículo: una mirada compleja*. Medellín: Uniciencia.
- Fernández, E. M. (2001). *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Flórez Ochoa, R. (2000). *Hacia una pedagogía del conocimiento*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Flórez Ochoa, R. (1999). *Evaluación pedagógica y cognición*. Bogotá: Mc Graw Hill.

- Gallego, M. (2000). Gestión humana basada en competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Revista Universidad EAFIT*, 2: 63-71.
- García Fraile, J. A y Tobón, S. (2008). Las competencias en la educación superior: calidad y pensamiento complejo (pp. 17-22). En, GARCÍA FRAILE, J. A° y TOBÓN, S. (coords.). *Gestión del currículum por competencias. Una aproximación desde el modelo sistémico complejo*. Lima: A. B., Representaciones Generales, S. R. L.
- García Fraile, J.A. y Tobón, S. (2008). Elaboración del curriculum en la universidad con base en competencias (pp. 41-53). En, GARCÍA FRAILE, J. A. y TOBÓN, S. (coords.). *Gestión del currículum por competencias. Una aproximación desde el modelo sistémico complejo*. Lima: A. B., Representaciones Generales, S.R.L.
- García Fraile, J. A; Tobón, S y López Rodríguez, N. M. (2009). *Guía metodológica para la gestión del curriculum por competencias*. Lima: A.B, Representaciones Generales, S. R. L.
- García Fraile, J.A. (2008). Las competencias y su implicación conceptual: un reto para el Espacio Europeo de Educación Superior. (pp. 7-27). En, GARCIA FRAILE, J.A. y SABAN VERA, C. (coords.). *Un nuevo modelo de formación para el siglo XXI: La enseñanza basada en competencias*. Barcelona: Davinci Continental.
- García Fraile, J.A; Tobón, S; Rial, A y Carretero, M.A. (2006). *Competencias, calidad y educación superior*. Bogotá: Magisterio.
- García Fraile, J.A; Tobón, S; y Lopez Rodríguez, N.M. (2010). *Currículo, didáctica y evaluación por competencias. Análisis desde el enfoque socio formativo*. Caracas: UNIMET.
- Gardner, H. (1987). *Arte, mente y cerebro*. Buenos Aires: Paidós.
- Gell-Mann, M. (1995). *El Quark y el Jaguar*. España: Tusquets.
- Giraldo, G et al. *Bases para una política de calidad de la educación superior*. Disponible en:  
Colombia.En,[http://www.cna.gov.co/cont/documentos/doc\\_aca/bas\\_par\\_pol\\_cal\\_edu\\_sup\\_col\\_uri\\_gir\\_dar\\_aba\\_y\\_edg\\_dia.pdf](http://www.cna.gov.co/cont/documentos/doc_aca/bas_par_pol_cal_edu_sup_col_uri_gir_dar_aba_y_edg_dia.pdf).
- Gonczi, A. (1998). *Enfoques de educación y capacitación basada en competencia: La experiencia Australiana*. En, CINTERFORT/OIT. *Papeles de la Oficina Técnica*. Ginebra: Cinterfor/OIT.

- Granés, J. (2000). Competencias y juegos del lenguaje. Una reflexión sobre la enseñanza de las ciencias y la evaluación en la escuela secundaria. En, BOGOYA, D. *et al.* (eds.), *Competencias y diseño pedagógico*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- González, E.M. (2006a). Modelos pedagógicos: aspectos conceptuales básicos. En, TOBON, S; MONTOYA, J; OSPINA, B; GONZALEZ, E. M y DOMINGUEZ, E. (eds.). *Pedagogía y currículo: una mirada compleja*. Medellín: Uniciencia.
- González, J. y Wagenar, R. (2003). *Tuning Educational Structures in Europe*. Universidad de Deusto.
- Habermas, J. (1987). *Teoría de la acción comunicativa (T. I y T. II)*. Madrid: Taurus.
- Hanson, M. (1996). *Lecciones y experiencias del desarrollo de la educación y la capacitación basada en competencias en el Reino Unido*. Bogotá: CONALEP.
- Hernández, C.A.; Rocha, A., y Verano, L. (1998). *Exámenes de Estado: una propuesta de evaluación por competencias*. Bogotá: ICFES.
- Hymes, D. (1980). *Paraetnografías de la comunicación*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Hymes, D. (1980). Acerca de la competencia comunicativa. *Forma y Función*, 9: 57-96 (Bogotá: Departamento de Lingüística/Universidad Nacional de Colombia).
- Ibarra, A. (1996). El sistema normalizado de competencia laboral. En, SEP. *Competencia laboral y educación basada en normas de competencia*. Bogotá: SEP/ CONOCER/ CONALEP.
- Jurado, F. (2003). El doble sentido del concepto de competencia. *Educación y Pedagogía*, 1: 14-16.
- Kemmis, S. (1988). *El currículum más allá de la teoría de la reproducción*. Madrid: Morata.
- Levy-Leboyer, C. (2000). *Gestión de competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Llanos, A. (1968). *Los presocráticos y sus fragmentos*. Buenos Aires: Juárez.
- López, N.E. (1999). *Retos para la construcción curricular. De la certeza al paradigma de la incertidumbre creativa*. Bogotá: Magisterio.

- Lundgren, W. (1992). *Teoría de currículum y escolarización*. Madrid: Morata.
- Machado, A. (1998). *Caminante, no hay camino...* Santa Fe de Bogotá: Planeta.
- Magendzo, A. (1991). *Currículo y cultura en América Latina*. Santiago de Chile: PIIE.
- Maldonado, M. A. (2002). *Las competencias, una opción de vida: Metodología para el diseño curricular*. Bogotá: ECOE.
- Maldonado, M.A. (2006). *Genealogía de las competencias*. Bogotá: ECOE.
- Mertens, L. (2000). *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*. Madrid: OEI.
- Ministerio de Educación Nacional. Educación Superior. Normatividad vigente. Disponible en:  
[http://menweb.mineduacion.gov.co/nnormas/normas\\_basicas\\_4.swf](http://menweb.mineduacion.gov.co/nnormas/normas_basicas_4.swf).
- Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2002). *Sistema nacional de acreditación de la educación superior*. Bogotá. MEN.
- Ministerio de Educación Nacional (MEN). Decreto 2566 de Septiembre 10 de 2003.
- Ministerio de Educación Nacional (MEN). Resolución 1036 del 22 de Abril de 2004.
- Ministerio de Educación Nacional (MEN). Decreto 1001 del 3 de Abril de 2006.
- Ministerio de Educación Nacional (MEN). Ley 1188 del 25 de Abril de 2008.
- Morín, E. (1994). Epistemología de la complejidad. En, FREID, D. (ed.). *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*. Buenos Aires: Paidós.
- Morín, E. (1995). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.
- Morín, E. (1997). La necesidad de un pensamiento complejo. En, GONZÁLEZ, S. (ed.). *Pensamiento complejo en torno a Edgar Morín, América Latina y los procesos educativos*. Bogotá: Magisterio.
- Morín, E. (2000). El pensamiento complejo: antídoto para pensamientos únicos. Dialogo de Nelson Vallejo con Edgar Morín. En, *MEMORIAS DEL*



*PRIMER CONGRESO INTERNACIONAL DEL PENSAMIENTO COMPLEJO.* Bogotá: ICFES.

- Morín, E. (2000). *Los siete saberes para la educación del futuro.* Bogotá: Ministerio de Educación Nacional.
- Morin, E. (1993). *El Método I: Naturaleza de la naturaleza.* Madrid: Cátedra.
- Morin, E. (1993). *El Método II: Vida de la vida.* Madrid: Cátedra, 1993.
- Morin, E. (1994). *El Método III: El conocimiento del conocimiento.* Madrid: Cátedra.
- Morin, E. (1992). *El Método IV: Las ideas.* Madrid: Cátedra.
- Morin, E. (2000). *La mente bien ordenada.* Barcelona: Seix Barral.
- Morín, E. (2003). *El método V: La humanidad de la humanidad.* Madrid: Cátedra.
- Múnera, M.C. (2003). *Introducción al seminario de investigación.* Medellín: CEHAP y Universidad Nacional Medellín.
- Olave C, Y.A y Gómez F. L.C. (2007). Una reflexión sistémica sobre los fundamentos conceptuales para sistemas de información. [http://caribdis.unab.edu.co/pls/portal/docs/PAGE/REVISTACOLOMBIANA\\_COMPUTO/RCC\\_ESPANOL/NUMEROSANTERIORES/JUNIO2007/R81\\_ART4\\_C.PDF](http://caribdis.unab.edu.co/pls/portal/docs/PAGE/REVISTACOLOMBIANA_COMPUTO/RCC_ESPANOL/NUMEROSANTERIORES/JUNIO2007/R81_ART4_C.PDF) (pp1-18).
- Ouellet, A. (2000). La evaluación informativa al servicio de las competencias. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 41: 30-42.
- Pardo, C.A. (1999). *Examen de estado para el ingreso a la educación superior. Cambios para el siglo XXI.* Bogotá: ICFES.
- Perkins, D. (1999). ¿Qué es la comprensión?. En, STONE, W. (ed.) *La enseñanza para la comprensión.* Buenos Aires: Paidós.
- Pozo, J. I. y Monereo, C. (1999). *El aprendizaje estratégico.* Barcelona: Graó.
- Rial, A. (2000). La consolidación de los nuevos escenarios formativos: El reto de la calidad de la formación profesional. *Formación XXI*, 2:11-19.
- Roman, M. (1998). El currículum y su evolución desde modelos de enseñanza – aprendizaje: Una visión diacrónica y prospectiva. *Educare-Educare*, 5: 49-57.

- Roman, M. (1999). *Curriculum y Evaluación: diseños curriculares aplicados*. Madrid: Universidad Complutense.
- Roman, M. y Diez, E. (1994). *Curriculum y enseñanza: una didáctica centrada en procesos*. Madrid: EOS.
- Roman, M. y Diez, E. (2000). El curriculum como desarrollo de procesos cognitivos y afectivos. *Enfoques Educativos*, 2: 2 (Departamento de Educación, Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile).
- Roza, J. (2003). *Sistémica y pensamiento complejo. I: Paradigmas, sistemas y complejidad*. Medellín: Biogénesis.
- Saban Vera. C. (2008). La educación inicial universitaria en el marco de la formación para el empleo y la enseñanza por competencias. Perspectiva internacional (pp. 29-43). En, GARCIA FRAILE, J.A. y SABAN VERA. C. (coords). *Un nuevo modelo de formación para el siglo XXI: la enseñanza basada en competencias*. Barcelona: Davinci Continental.
- Sánchez, P y Gairín Sallán, J. (2008). *Planificar la formación en el espacio europeo de educación superior*. Madrid: Universidad Complutense/Instituto de Ciencias de la Educación.
- Senge, P. (1994). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Gránica.
- Senge, P. (1994). *La danza del cambio*. Buenos Aires: Kapelustz.
- Stenhouse, L. (1987). *Investigación y desarrollo del currículum*. Madrid: Morata.
- Tobón, S. (2001). *Aprender a aprender: un enfoque curricular*. La Ceja: FUNORIE.
- Tobón, S. (2002). *Modelo Pedagógico basado en competencias*. Medellín: FUNORIE- Corporación Lasallista.
- Tobón, S. (2005). *El concepto de competencias en la política de calidad de educación superior en Colombia un estudio hermenéutico*. (Tesis Doctoral Inédita) Madrid: Departamento de Teoría e Historia de la Educación. Facultad de Educación-Centro de Formación del Profesorado. Universidad Complutense de Madrid.
- Tobón, S. (2006). Pensamiento complejo y formación basada en competencias (pp.1-20). En, TOBÓN, S. *Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Bogotá: ECOE.

- Tobón, S. (2006a). Fuentes históricas en la construcción del concepto de competencias (pp. 22-37). En, TOBÓN, S. *Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Bogotá: ECOE.
- Tobón, S. (2006b). Diseño complejo del currículo (pp.87-128). En, TOBÓN, S. *Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Bogotá: ECOE.
- Tobón, S; García Fraile, J.A y Carretero, M. A. (2006). El enfoque de competencias: calidad de la educación y complejidad del ser humano. (pp.9-33). En, TOBÓN, S; TEJADA, C. M; RIAL, A; GARCIA FRAILE, J. A y CARRETERO, M. A. *El enfoque de las competencias en el marco de la educación superior*. Madrid: Facultad de Ciencias de la Documentación/ Universidad Complutense de Madrid.
- Tobón, S. (2006). Pautas y orientaciones para el diseño complejo del currículo en la educación superior. (p.39-53). En, TOBÓN, S; TEJADA, C. M; RIAL, A; GARCIA FRAILE, J. A y CARRETERO, M. A. *El enfoque de las competencias en el marco de la educación superior*. Madrid: Facultad de Ciencias de la Documentación/ Universidad Complutense de Madrid.
- Tobón, S. y Ospina, B. E. (2006). Diseño curricular por competencias desde la perspectiva de la formación integral. En, TOBON, S; MONTROYA, J; OSPINA, B; GONZALEZ, E. M y DOMINGUEZ, E. (eds.). *Pedagogía y currículo: una mirada compleja*. Medellín: Uniciencia.
- Tobón, S. (2009). *Gestión curricular por competencias y ciclos propedéuticos*. Bogotá: Magisterio.
- Tobón, S. y García Fraile, J. A. (2009). *Estrategias didácticas para la formación por competencias* (pp.4-5). Lima: A. B., Representaciones Generales, S. R. L.
- Torres, E. (2001). Las competencias una aproximación desde Aristóteles. En, TORRES, E; MARÍN, L. F; BUSTAMANTE, G; GÓMEZ, J. H y BARRANTES, E. (eds.). *El concepto de competencias: Una mirada interdisciplinar*. Bogotá: Sociedad Colombiana de Pedagogía.
- Torrado, M.C. (1998). *De las actitudes a las competencias*. Bogotá: ICFES.
- Zabalza, L.A. (2003). *Competencias docentes del profesorado universitario. Calidad y desarrollo profesional*. Madrid: Narcea.
- Zubiria, M. (1998). *Pedagogía del siglo XXI: mentefactos I, el arte de pensar para enseñar y de enseñar para pensar*. Bogotá: Fundación Alberto Merani.

=====



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE  
MADRID

**Gestión Curricular por Competencias en Educación Superior:  
el Diagnóstico de Factores Académicos “DIFA”,  
una propuesta de Autoevaluación Institucional desde el  
Modelo Socio Formativo: el caso de UNIMET.**

**CAPITULO II:**

**Conceptualización del Diagnóstico Institucional de Factores  
Académicos “DIFA”.**

**Madrid, 2010**

## **ÍNDICE CAPÍTULO II:**

### **CAPITULO II.- CONCEPTUALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DE FACTORES ACADÉMICOS “DIFA”.**

#### **II.1.- DEFINICIÓN DEL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DE FACTORES ACADÉMICOS “DIFA”.**

#### **II.2.- COMPONENTES DEL “DIFA”: FACTORES Y CATEGORÍAS.**

II.2.1. Factores del “DIFA”.

II.2.2. Categorías del “DIFA”

**Referencias bibliográficas.**

## **II.- CONCEPTUALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DE FACTORES ACADÉMICOS “DIFA”.**

### **II.1.- DEFINICIÓN DEL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DE FACTORES ACADÉMICOS “DIFA”.**

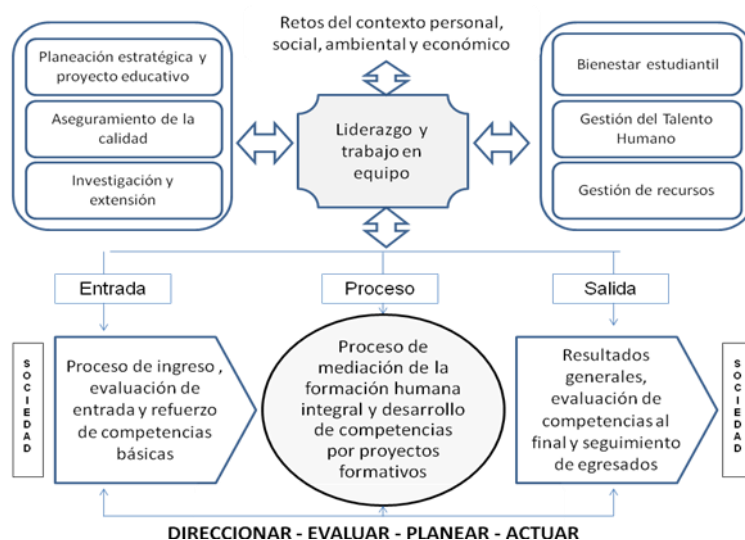
El Diagnóstico Institucional de Factores Académicos (DIFA), como proceso de autoevaluación institucional, es un estudio mediante el cual la comunidad académica en compañía de un grupo de expertos investigadores, realiza un análisis riguroso de la realidad institucional, a partir de la aplicación de técnicas y métodos cuantitativos y cualitativos propuestos por la investigación educativa y la planeación estratégica, mediante las cuales se hace posible detectar las falencias y debilidades, valorar los logros y fortalezas alcanzadas en un periodo de tiempo, identificar las amenazas que podrían presentarse de cara a la implantación de nuevos procesos y encontrar las oportunidades que ofrece el medio externo a la institución; De modo que la gestión curricular responda a un proceso de análisis riguroso que de sentido a los proyectos y los programas que se adelantan en la institución educativa.

El estudio DIFA, ha sido concebido en el marco del Modelo Socio Formativo (MSF) y el Modelo de Gestión Sistémica de Formación por Competencias GesFOC y analiza los diversos factores implicados de forma directa en los procesos académicos, por lo que se considera preponderante en las instituciones de Educación Superior, como base para llevar a cabo la toma de decisiones que implique posteriormente cualquier proceso de reforma al proyecto educativo o gestión del currículum desde la perspectiva de la formación por competencias y la incorporación de nuevos procesos de gestión académica, curricular y administrativa en la institución.

La gestión de calidad en la educación superior tiene que tomar en cuenta cuáles son las funciones de la Universidad y construir su propio modelo de gestión tanto para los procesos administrativos como para los procesos de aprendizaje y

docencia, buscando una interconexión entre ellos. Esto significa que la calidad universitaria debe propender para que la gestión administrativa y del talento humano (incluye a los docentes) sea coherente con la gestión del aprendizaje. Además de ello, no puede plantearse todo en términos de eficacia y eficiencia, sino que debe considerarse también la calidad con relación al impacto de la institución en la sociedad (Tobón S, García F. JA. y López, NM. 2009: 34).

**Esquema 1: Componentes del modelo GesFOC para la gestión por competencias con base en el modelo socio formativo.**



**Fuente:** Tobón, García Fraile y López Rodríguez, 2010: 34 y Tobón, 2009b:27.

El modelo GesFOC fue propuesto por Tobón (2009a, 2009b) a partir de diversas fuentes, como por ejemplo: 1) los lineamientos generales del Modelo Europeo de Gestión de la Calidad (Martín, 2005: 39); 2) la formación basada en competencias (Tobón, 2006: 82; Tobón, 2009<sup>a</sup>: 97); 3) el sistema de aseguramiento de la calidad con las normas ISO y los criterios más comúnmente aceptados de acreditación en la educación; 4) el pensamiento complejo, y 5) la teoría de la acción comunicativa de Habermas. El modelo GesFOC se basa en la gestión académica desde el aseguramiento de la calidad por medio del enfoque de competencias, para cual se trabajan diez procesos centrales. Tanto en la gestión académica general, como

en cada uno de estos diez procesos se desarrollan mediante cuatro actividades de manera circular: direccionar, evaluar, planificar y actuar (Tobón S, García F. JA. y López, NM. 2009: 123).

La educación superior ha comenzado a evidenciar un cambio de paradigmas, porque está reorientando las funciones del conocimiento, los proyectos de investigación, los currículos, y la misión que tiene respecto de la sociedad. La sociedad le transmite a la educación superior que la preparación académica no resulta suficiente para afrontar la vida. Actualmente es necesario impartir habilidades transferibles a los estudiantes a fin de que puedan buscar un lugar en el mercado de trabajo (Barnett, 2001: 89).

Entonces, en la evaluación institucional no se trata de preguntar hasta qué punto los cursos y las prácticas afianzan en la fuerza laboral las habilidades y las destrezas específicas que les permitirán a los egresados encontrar un empleo en el sector productivo porque pueden adaptarse rápidamente a los puestos y a las funciones del momento. Tratándose de la universidad es indispensable ir mucho más allá. Es preciso preguntar si la misión y la visión institucional incorporan la formación como algo sustantivo, si el enfoque de la dirección y la gestión lo posibilitan, si las agendas de las corporaciones directivas y de las instancias coordinadoras y ejecutoras revelan que la comunidad universitaria lo formativo está presente efectivamente. También es indispensable constatar si la estructura organizativa proporciona interrelaciones favorables para la formación de todos los universitarios. Y claro que también es fundamental preguntarse si en su interacción con el contexto socio-cultural, económico y político la universidad prepara profesionales, sirve e investiga formándose o si lo hace como organización presuntamente ya formada en la cual sus relaciones y su quehacer no devienen en los procesos de aprendizaje y en la opciones de una permanente reconstrucción (Habermas, 1987: 45).



La universidad comprometida con la formación de personas, comunidades, de culturas y, sobre todo, de sí misma como prerequisite para encontrar el sentido de su misión, aunque reconoce el valor y el sentido de las metas y aunque intenta establecerlas y alcanzarlas desde criterios y parámetros consensuales, no fundamenta el concepto de calidad solo en variables e indicadores como tampoco sólo en metas y logros; lo fundamenta en el sentido, en la continuidad y el avance de los procesos, en la competencia para la concepciones y la transformación de los propósitos, de los procedimientos y de las estructuras, lo mismo que en el mejoramiento permanente de los resultados. Así, la calidad deviene de proyecto institucional que se logra concebir y que se intenta consolidar en la práctica. En este modelo universitario los conceptos de calidad y autonomía tienen profunda relación y se determinan recíprocamente (Gutiérrez, 2005: 109).

Este estudio se realiza mediante un proceso de Investigación Educativa, que involucra a los diferentes actores de la comunidad educativa, quienes participan activamente desde su rol, aportando la información, ideas y propuestas que se obtiene mediante instrumentos rigurosamente elaborados de acuerdo con la realidad institucional, y validados previamente. El DIFA, abarca un análisis completo de los factores humanos, filosóficos, pedagógicos y materiales sobre los que se asienta la institución y su finalidad es obtener una radiografía lo más exacta posible de sus indicadores internos, sus fortalezas y debilidades con la finalidad de hacer cambios y transformaciones en la gestión curricular en función de los mismos y generar estrategias que logren transformarlas en fortalezas, las debilidades a lo largo del proceso.

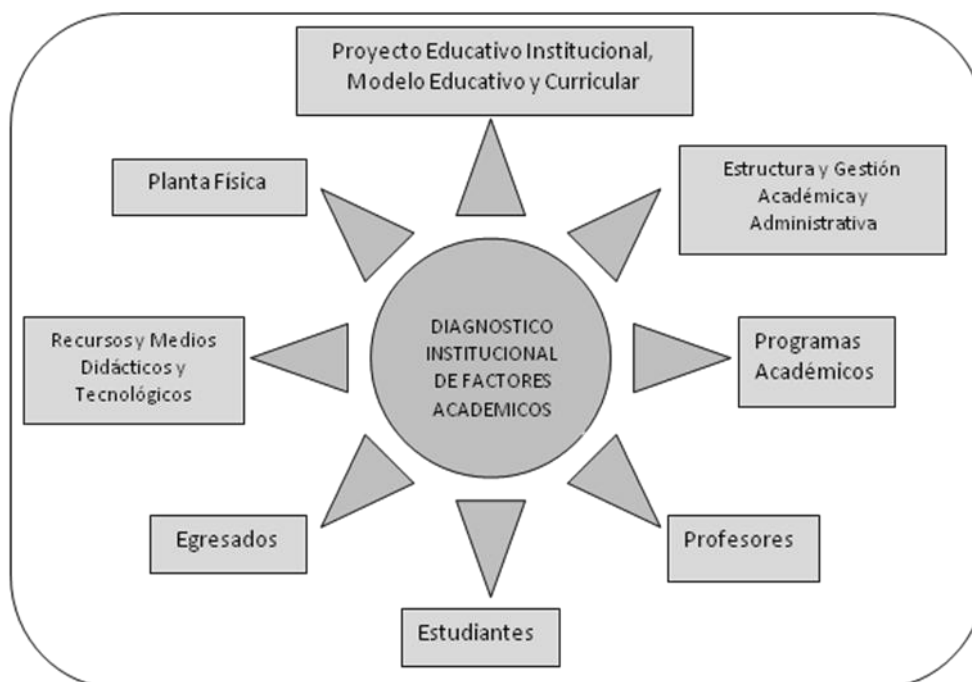
## **II.2.- COMPONENTES DEL DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL DE FACTORES ACADÉMICOS.**

### **II.2.1. Factores del “DIFA”.**

Desde la perspectiva antes expuesta el estudio DIFA contempla el análisis de

ocho factores los cuales se han definido desde una visión holística, estos factores como unidades de análisis globales interpreta los elementos que lo integran no de manera lineal o fragmentada sino por el contrario totalizante y sistémica. Ver esquema 2.

**Esquema 2: Factores que integran el estudio DIFA.**



**Fuente:** *Elaboración propia.*

A continuación se presentan cada uno de los factores que son analizados en este estudio, explicando a manera de síntesis el resultado que se pretende obtener por medio de cada uno de ellos.

- **Factor I. Proyecto Educativo Institucional (PEI), modelo pedagógico y modelo curricular:** este primer factor constituido por el proyecto educativo institucional, el modelo pedagógico o educativo y el modelo curricular implica adquirir una comprensión de la institución, su filosofía y su proyección, para poder analizar los diferentes componentes y las relaciones implícitas entre estos. Para tal fin se estudian en detalle los documentos en los cuales cada uno de estos se describe,

se valora sus bases pedagógicas, fuentes, coherencia entre los componentes que lo integran, congruencia entre la filosofía institucional y los elementos que llevan esta filosofía a la práctica.

La educación superior no puede plantearse seriamente la empresa de promover una sociedad más autocrítica y capaz de brindar información si no asume ella misma estas características. No puede ocuparse de los problemas interdisciplinarios de la sociedad moderna si no tiene ella misma un carácter profundamente interdisciplinario. Tampoco puede esperar que la sociedad analice críticamente sus formas dominantes de conocimiento, aprendizaje e interacción si ella misma no está preparada (Barnett, 2001: 56).

A partir de este análisis y mediante la aplicación de diferentes técnicas e instrumentos se procede a identificar el grado de reconocimiento por parte de la comunidad académica sobre los diferentes componentes que los integran, este reconocimiento implica:

- El grado de conocimiento e identificación por parte de la comunidad académica acerca de las políticas y los lineamientos institucionales definidos en el Proyecto Educativo Institucional.
- La comprensión por parte de la comunidad académica del modelo pedagógico definido por la institución para promover las funciones de docencia, investigación y extensión.
- La apropiación de los referentes pedagógicos entregados por la institución a la comunidad académica mediante el modelo curricular para llevar a término la filosofía expuesta en el proyecto educativo.

Erróneamente, las inconsistencias entre las demandas sociales y las ofertas educativas de la universidad tienden a ser interpretadas como limitaciones técnicas del diseño curricular o como carencias didácticas y no como problemas del enfoque

sobre la misión universitaria. Entonces las categorías de educación permanente y de desarrollo de competencias, que son fundamentales en la universidad por su carácter integrador, pierden su real significado al privilegiarse el plano operativo (Gutiérrez, 2005: 106).

A partir del análisis de este factor es posible determinar los procesos académicos y proyectos que se realizan en la institución, para esclarecer cuales se encuentran enmarcados a la luz del proyecto o modelo institucional y aquellos esfuerzos que se puedan estar realizando por parte de diferentes unidades académicas o instancias administrativas, de manera aislada y que podrían ser potencializadas o replanteadas a fin de encausar acciones concretas encaminadas a promover lo expresado en el proyecto institucional, el modelo pedagógico y el modelo curricular.

El resultado del estudio de este factor se concreta en los siguientes productos:

- Análisis descriptivo del estado actual del modelo educativo institucional, donde se precisan los aspectos que requieren ajustes acorde al modelo sistémico – complejo o socio formativo para la formación por competencias y créditos académicos.
- Análisis descriptivo del estado actual del modelo pedagógico de la institución, donde se precisan los aspectos que requieren ajustes acorde al modelo sistémico – complejo o socio formativo para la formación por competencias y créditos académicos.
- Análisis descriptivo del estado actual del modelo de gestión curricular institucional en el marco del modelo sistémico – complejo o socio formativo para la formación por competencias y créditos académicos.

- **Factor II. Estructura y gestión académica y administrativa:** la formación por competencias origina transformaciones y cambios no solamente en los procesos enseñanza – aprendizaje, como equivocadamente se puede llegar a pensar. Por el

contrario, el punto de partida de un diseño educativo por competencias debe ser el resultado del análisis de los procesos administrativos y académicos y la transformación de estos para que puedan favorecer el desarrollo académico mediante un proceso administrativo ágil, flexible y eficiente. A su vez implica el desarrollo de una cultura de autoevaluación que genere un espíritu crítico y constructivo de mejoramiento continuo.

Por lo tanto el estudio DIFA entrega entre otros los siguientes resultados:

- Estado del modelo de gestión del talento humano: se precisan aquí los aspectos que requieren ajustes acorde al modelo sistémico – complejo para la formación por competencias y créditos académicos.
- Análisis del Esquema de la estructura académica, sus funciones, en lo relacionado con la investigación, docencia y proyección social.
- Análisis de la estructura administrativa en relación con la organización académica donde se precisan aspectos que requieren ajustes acorde al modelo sistémico – complejo.

- **Factor III. Programas académicos:** el análisis de este factor permite a la institución obtener una visión del estado actual y la proyección de los programas académicos en relación con su filosofía, organización y estado de desarrollo del currículo en base a competencias.

Se analiza en este factor la existencia de un proyecto educativo de programa o carrera, en el cual se desarrollen las políticas expuestas en el modelo educativo institucional y se definan los elementos filosóficos propios de cada programa o carrera en relación con su misión, visión y los propósitos de formación acordes a las necesidades nacionales e internacionales, como el desarrollo de las estrategias determinadas por el programa para el cumplimiento de los objetivos de formación (docencia), investigación y extensión. A medida que la sociedad se torna más

compleja y más integrada, el trabajo profesional se hace mas diferenciado y más sujeto a cambios y las demandas sobre los profesionales cambian. Para el nuevo orden ya no basta con los conocimientos expertos adquiridos en la educación inicial (Barnett, 2001: 76).

- Este estudio contempla el informe de avance de la gestión curricular de los programas académicos de pregrado y postgrado, teniendo en cuenta los aspectos que se deben ajustar con base en el modelo sistémico – complejo o socio formativo para la formación por competencias y créditos académicos.
- Análisis de Estructura curricular de los programas académicos de pregrado y postgrado con base en el modelo sistémico – complejo o socio formativo para la formación por competencias y créditos académicos.

Se analiza además:

- El estado de la investigación en cada programa, la existencia de políticas, programas y proyectos de investigación en ejecución, que permitan el intercambio de docentes y estudiantes, favorezcan la adecuada formación en investigación que establezca los elementos esenciales para el desarrollo de una actitud crítica. Como también la existencia de planes de evaluación de la investigación que permitan confrontar los resultados y el aprovechamiento de los recursos humanos y físicos.
- El establecimiento de convenios empresariales e institucionales que contribuyan a la adecuada relación con el sector externo, que proyecte a la universidad con la sociedad.
- Las mediaciones pedagógicas y el uso de formas de interacción apropiadas que apoyen y fomenten el desarrollo de competencias para el trabajo autónomo del estudiante.

- **Factor IV. Profesores:** desde la comprensión del talento humano en la formación por competencias los docentes como parte de la comunidad académica, juegan un papel preponderante en el cumplimiento de los propósitos y metas de la institución, su liderazgo en cada una de las actividades académicas contribuye un factor determinante para el cumplimiento de las funciones de docencia, investigación y extensión.

Siempre resulta útil describir con detalle y de forma técnica las competencias que debe demostrar el docente o el equipo docente para trabajar en determinada asignatura, modulo o proyecto formativo. En la formación por competencias la asignación de un docente o equipo de docente debe realizarse mediante el análisis de competencias genéricas y específicas del docente que pueden acreditarse mediante certificados formales o examen realizado por la institución.

Esto permite que los docentes se autoevalúen y comprueben en qué necesitan mejorar y formarse. Así mismo, les permite a los cargos académicos de las instituciones educativas tener mayores elementos de juicio a la hora de adscribir los docentes a los diferentes módulos. La conformación de colectivos docentes contribuye en gran medida al proceso de actualización permanente, fomenta el sentido de pertenencia institucional, la investigación, la actitud innovadora, y el desarrollo de competencias genéricas docentes, como por ejemplo el trabajo en equipo (López Rodríguez, 2008: 123).

El docente, que como parte de su proyecto ético de vida, asume un compromiso personal con su labor y se encuentra identificado con la institución, desarrolla su rol de manera responsable y con sentido de pertenencia, aspectos definitivos en la formación por competencias. Por tanto la institución debe contar con mecanismos que favorezcan la actualización y la formación de docentes como talento humano, no solo desde las competencias específicas propias de su desempeño sino de sus competencias genéricas que posibilitan la formación humana.

De este modo la institución puede obtener un análisis de la planta docente en relación con formación profesional, tiempo de vinculación, tipo de vinculación, perfeccionamiento docente, desarrollos investigativos, vinculación a centros de estudios, a grupos de investigación y semilleros de investigación, desarrollos de proyección social mediante la docencia, intereses investigativos y necesidades de capacitación y formación.

Lo anterior favorece que la institución pueda mejorar sus procesos de toma de decisiones frente a la ubicación y dedicación del docente en las actividades de docencia, investigación y extensión. De modo que la institución a partir de este pueda determinar el número adecuado de los profesores de planta de tiempo completo, medio tiempo, hora cátedra dedicados a cada programa, los criterios de ingreso, permanencia, evaluación, capacitación.

El estudio además contempla el análisis de cada una de las funciones de la Universidad antes mencionadas, en relación con el equipo docente su implicación, desempeño, compromiso, grado de satisfacción y de pertenencia con la institución. Se analiza también el procedimiento de selección, promoción y desarrollo docente y presentan las recomendaciones frente a los resultados obtenidos de acuerdo con el modelo socio formativo.

- **Factor V. Estudiantes:** de acuerdo con el modelo de formación por competencias, el principal protagonista del proceso de aprendizaje es el estudiante, por consiguiente hace parte fundamental de los factores que se analizan en este estudio. El estudiante en un modelo de formación por competencias es quien asume con responsabilidad su aprendizaje, y lo manifiesta en sus intereses investigación, participación activa, sentido de pertenencia, vinculación en actividades sociales y deportivas.

Actualmente es necesario contar con habilidades que permitan poner estos



conocimientos al servicio de las circunstancias no habituales, así que se requiere de flexibilidad, habilidades comunicativas y trabajo en equipo. También se requiere de dejar de lado los conocimientos en algún momento de la vida y estar preparado para adquirir nuevas formas de experiencia y conocimiento y para desarrollar nuevas capacidades (Barnett, 2001: 67).

Por tanto en este aparte del proyecto se analizan entre otros los siguientes aspectos: indicadores de sentido de pertenencia de los estudiantes con su programa de formación y con la institución, índices de movilidad y permanencia, tasas de deserción, intereses investigativos, estudiantes vinculados a centros de estudios, estudiantes vinculados a semilleros de investigación, proyección de estudiantes a especializaciones, máster y doctorado.

Se analiza además en este factor la existencia de un modelo de bienestar universitario que haga agradable la vida en la institución y facilite la resolución de necesidades insatisfechas de salud, cultura, convivencia, recreación y condiciones económicas y laborales.

- **Factor VI. Egresados:** el análisis del factor egresado permite valorar el impacto social de la Universidad y sus programas. Para su estudio se parte de la revisión documental de los estudios de posicionamiento en el mercado de los egresados, realizados por la institución y las bases de datos de egresados por carreras en los últimos cinco años.

A partir de los cuales y con base en los resultados obtenidos de las encuestas y grupos focales se presenta en este informe un análisis descriptivo del posicionamiento en el mercado de los egresados en términos generales, y los intereses y necesidades de formación en especializaciones, máster y doctorado, entre otros aspectos.

Debe considerarse que el mantener una relación de integración y vinculación de los egresados a la institución estimula el intercambio de experiencias

profesionales e investigativas, y facilita el aprovechamiento de los desarrollos académicos en el área de conocimiento por parte de los egresados. Vale decir que el conocimiento, la educación superior y la sociedad son tres fuerzas separadas que actúan la una sobre la otra, y tienen mayor o menor autonomía. A partir de estos ejes y este conjunto de relaciones triangulares se producen interacciones en distintas direcciones. (Barnett, 2001: 87).

Se contemplan aquí la generación de programas de seguimiento a largo plazo de los resultados institucionales, que involucre la experiencia del egresado en la vida universitaria y haga realidad el propósito de la educación de que el aprendizaje debe continuar a lo largo de la vida.

- **Factor VII. Medios didácticos y tecnológicos:** generar un ambiente propicio para el proceso enseñanza aprendizaje, debe ser un compromiso institucional, en este sentido el análisis de este factor radica en importancia de garantizar a los estudiantes y profesores condiciones que favorezcan un acceso permanente a la información, experimentación y prácticas necesarias de acuerdo con la naturaleza de los diversos programas que ofrece la institución.

Se presentan en este estudio:

- Identificación y análisis del estado de los recursos didácticos y tecnológicos disponibles para la labor docente. (biblioteca, hemeroteca, videoteca, salas de lectura, laboratorios, equipos audiovisuales) y demás medios y recursos que ofrezca la institución, en relación con el número de estudiantes, personal docente y administrativo.
- Análisis del uso adecuado y eficiente de los medios educativos de enseñanza que faciliten el aprendizaje y permitan desarrollar el rol del docente de acuerdo con la formación por competencias, para la formación de un estudiante autónomo y participante.

- **Factor VIII. Planta física:** para el desarrollo de los diversos programas de pregrado y postgrado las instituciones de educación superior deben contar con una planta física adecuada para el desarrollo de las actividades docentes, investigativas, administrativas y de extensión propias de cada programa que permitan la formación de los estudiantes como ciudadanos y garanticen la labor académica.

Este estudio presenta:

Descripción del estado de las aulas, salas múltiples, auditorios, salas de asesoría docente, laboratorios, espacios deportivos, espacios recreativos, zonas de cafetería, restaurante, servicios, sus áreas y demás espacios con que cuente la institución; en relación con el número de estudiantes, personal docente y administrativo.

### **II.2.2. Categorías del DIFA.**

A continuación se presenta una breve explicación del enfoque conceptual de cada categoría en este estudio.

**1.- Actitud frente al cambio:** en los actuales momentos en todos los campos de la vida y del desenvolvimiento humano se presentan continuas, rápidas y profundas modificaciones. En las organizaciones los cambios afectan de manera muy evidente tanto los métodos de trabajo como el status profesional de los trabajadores. El personal se ve abocado a adaptarse, a los nuevos requerimientos, lo que genera diferentes reacciones: de desconcierto, de aceptación positiva y en el peor de los casos de actitudes negativas.

**2.- Actitud hacia el aprendizaje:** integra aspectos interpersonales y socio-afectivos relacionados con la interacción estudiante-profesor y del estudiante con sus pares. Se tiene en cuenta la actitud como factor favorable del proceso enseñanza -

aprendizaje en el que se integran aspectos como la motivación, el interés y una actitud positiva hacia el estudio, lo cual contribuye al logro de los objetivos propuestos y garantiza el resultado del propio proceso de aprendizaje.

**3.- Autonomía y toma de decisiones:** la autonomía es la condición del ser humano mediante la cual aprende a pensar por sí mismo, a ser crítico y a analizar la realidad en forma racional y le permite tomar las decisiones y aceptar las consecuencias. En general la autonomía en la toma de decisiones permite sopesar los pros y los contras de las distintas alternativas posibles en una situación.

En toda institución educativa es indispensable el desarrollo de la autonomía académica para contar con la libertad para trabajar en pro de cada uno de los proyectos, sus planes de estudio, desarrollo científico entre otros, la autonomía administrativa para diseñar y ejecutar modelos de gestión propios, la autonomía en la dimensión de las tecnologías de información y comunicación, para determinar las formas de uso de acuerdo a los procesos de gestión y la autonomía financiera para disponer de los recursos que faciliten el logro de los objetivos propuestos.

**4.- Ayudas audiovisuales:** hace relación a los diferentes recursos tecnológicos de carácter auditivo y visual, que son utilizados en la docencia con fines didácticos encaminados a facilitar la mediación pedagógica. Las ayudas audiovisuales en una institución educativa se constituyen en los elementos o recursos que permiten que los estudiantes aprendan con mayor facilidad, mediante experiencias sensoriales directas concretas y permanentes que incentivan su actividad mental, haciendo que tenga menor número de errores y equivocaciones, llevándolo a comprender y asimilar las nuevas ideas y conceptos ofreciendo nuevas oportunidades, ya que unificará los procesos y condiciones haciendo más productivo el aprendizaje.

La educación moderna trata de crear ambientes estimulantes y deliberados en las instituciones que faciliten la motivación intrínseca a través de buenos y confortables edificios, material escolar y medios que le faciliten el acceso a la

información. En el campo pedagógico y didáctico las ayudas audiovisuales constituyen elementos de primer orden en los métodos activos e intuitivos de enseñanza-aprendizaje. Las universidades están en proceso de disponer las mejores ayudas audiovisuales para motivar el aprendizaje, favorecer su adquisición y fijación, enriqueciendo las actividades y despertando la creatividad de los estudiantes.

**5.- Biblioteca:** Sitio de encuentro de la comunidad académica con el conocimiento, donde converge el conocimiento colectivo y se conecta con el pasado, presente y futuro. Información análoga y digital que promueve la investigación y la conformación de redes académicas. Se analiza en esta categoría, el estado y la actualización de los libros, las bases de datos existentes, los convenios interinstitucionales con otras bibliotecas, el espacio físico de salas de lectura, las áreas de acceso y conexión a internet, el sistema de préstamo, y de solicitud de material, entre otros aspectos.

**6.- Bienestar institucional:** Las instituciones de Educación Superior deben adelantar programas de bienestar que contribuyan al desarrollo integral de la comunidad educativa desde las dimensiones: física, psicoafectiva, espiritual y social, para lo cual cuentan con el departamento de Bienestar Institucional que es un componente organizacional que busca una permanente interacción entre los miembros de la comunidad académica, con el fin de mantener un equilibrio y una armonía que facilite la convivencia, eleve y mejore la calidad de vida, el estudio, la investigación y la docencia en cada institución. Lo anterior le permite ofrecer un adecuado nivel de servicios integrados, aprovechando los recursos disponibles y facilitando el desarrollo de programas y proyectos a nivel nacional e internacional, que aporta a cada uno de los miembros de la comunidad en el desarrollo de su proyecto de vida.

**7.- Centros de estudios:** permiten a la Universidad concentrar sus esfuerzos en lo referente a los procesos académicos de docencia e investigación en un mismo centro, ofrecer nuevos programas de posgrado y educación continuada de manera autónoma y abrir el espacio para formalizar la difusión de sus experiencias y

resultados dentro y fuera del país. La investigación integra la formación profesional con el ejercicio empresarial para generar alternativas prácticas hacia el mejoramiento del ejercicio profesional a partir de la conformación de centros de estudio que avancen hacia la investigación científica que garantice la generación de nuevos conocimientos, técnicas y tecnologías.

**8.- Clima laboral:** el clima laboral u organizacional es uno de los factores que más aporta al logro de mejores resultados en toda institución y es importante reconocer que es prioritario en el ámbito de la gestión educacional, logrando impactar desde la implementación curricular hasta las competencias de los participantes de los equipos de trabajo, puesto que incide en la forma como se percibe y se vivencia la relación laboral. El clima laboral es el resultado de los aportes de cada uno de los estamentos, quienes aportan al ambiente de confianza y eficiencia, en la medida de la responsabilidad y compromiso y el reconocimiento que cada funcionario reciba.

En las organizaciones educativas el tema del clima laboral constituye un foco de especial atención puesto que compromete a la parte administrativa como a la académica, influyendo en los equipos de trabajo, el desarrollo profesional, el ambiente laboral, los procesos de comunicación. Es por esto que al trabajar el clima laboral se mejora la calidad educativa, ya que se motiva la organización y los empleados al estar en permanente aprendizaje tanto en procesos académicos como administrativos optimizando su potencial desde cada puesto de trabajo.

**9.- Conceptualización y desarrollo:** esta categoría está referida al modelo educativo, que en este estudio hace parte del factor I, se trata de analizar el proceso de construcción, divulgación y desarrollo del Modelo Pedagógico. Cada uno de estos procesos juega un papel importante en la apropiación de este por parte de los diversos actores de la comunidad académica. Su promoción y desarrollo contribuye no solo a la consecución de identidad institucional, al logro de los propósitos de formación, a la unidad de criterios frente a la formación en la institución.

**10.- Conformación de redes y grupos:** la globalización, las tecnologías de la información y la comunicación y la sociedad del conocimiento, favorecen el desarrollo del principio de socialización que la educación debe promover para el desarrollo del ser humano, este principio reconoce al ser humano como ser social, que aprende en la relación con los demás mediante espacios de interacción y comunicación.

Integrar redes y grupos con el objetivo de promover procesos de investigación, bien sea al interior de la Universidad o con otras instituciones, es una estrategia favorable para el desarrollo del conocimiento. La conformación de las redes y grupos es indispensable en el ambiente interactivo de hoy, mediado por las tecnologías de la información y comunicación que permite el trabajo colaborativo con el fin de avanzar hacia la construcción del conocimiento a partir de procesos investigativos que se logran por la interactividad de estudiantes, docentes, directivos.

**11.- Conocimiento del modelo educativo del programa académico:** es de reconocer que han sido numerosas las clasificaciones sobre los modelos pedagógicos en los últimos años y es necesario que la comunidad académica en especial uno de los promotores del desarrollo pedagógico de una institución educativa, conozca el modelo que la orienta, con el fin comprender su función en los procesos de formación. Por tanto cada los directivos, docentes y estudiantes de cada programa académico, deben conocer y aplicar el modelo pedagógico institucional, adaptándolo al programa, con el fin de promover experiencias pedagógicas que permitan la apropiación conceptual y el manejo de estrategias metodológicas específicas que busquen la construcción de un aprendizaje pertinente y el desarrollo integral de los profesionales que proyecta.

**12.- Contexto nacional:** Venezuela, al igual que el resto de los países de América Latina, está inmersa en un entorno caracterizado por profundos cambios en lo económico, político, social y cultural; y para responder con pertinencia ante ese entorno las instituciones deben tener capacidad de adaptación, apertura a la innovación, flexibilidad en sus estructuras y sistemas, pues el cambio representa hoy

un proceso permanente y continuo. Se analiza en esta categoría la consecuencia y pertinencia del Proyecto Educativo Institucional con las políticas educativas y la legislación del país, así como también la coherencia del Proyecto Educativo Institucional, el Modelo Educativo, El Modelo Curricular y los Programas Académicos que ofrece la institución en busca de dar respuesta a las necesidades de formación local, regional y nacional.

**13.- Didáctica y evaluación:** todo modelo pedagógico lleva implícitas las estrategias didácticas que le permiten consolidar el perfil de profesional que se propone la institución. Entendido el ejercicio de la didáctica como campo científico propio, que se ocupa de los aprendizajes en el aula, la didáctica dentro de la educación comprende un proceso de acción-reflexión-acción, orientada a la comprensión e interpretación del dinamismo teórico-práctico del acto pedagógico. Esto significa que la didáctica es una acción global, totalizante, cualitativa y participativa, en donde el maestro y el estudiante construyen modelos de participación social mediante los cuales que puedan resolver los problemas cotidianos y problemas del conocimiento científico.

A su vez, la evaluación puede entenderse como una estrategia para obtener y analizar sistemáticamente la información de retorno sobre los procesos encaminados al cultivo de cada dimensión humana, para alcanzar niveles cada vez más altos en la comprensión y orientación de dichos procesos y para tomar las decisiones que resulten, adecuadas y oportunas dentro del quehacer pedagógico. Debe ser un proceso sistemático y permanente que comprende la búsqueda y obtención de información de diversas fuentes acerca de la calidad del desempeño, avance, rendimiento o logros de cada estudiante y de la calidad de los procesos empleados para obtener los objetivos de formación que se espera alcanzar.

**14.- Diseño curricular:** el diseño curricular es la dimensión del currículo que revela el conjunto de contenidos esenciales, las metodologías, las acciones y el resultado del diagnóstico, modelación, estructuración y organización de los proyectos curriculares. Denota la concepción educativa determinada que al ejecutarse, pretende



solucionar problemas y satisfacer necesidades e intereses, posibilitando el proceso de enseñanza-aprendizaje en una institución educativa, los cuales quedan plasmados en documentos curriculares.

El enfoque por competencias enfatiza en el diseño del currículo teniendo en cuenta los requerimientos del contexto inmediato y remoto de los profesionales a formar, los problemas de la sociedad y de la investigación, con referencia a criterios de idoneidad y la estandarización de los procesos de enseñanza-aprendizaje. El diseño curricular debe estar en actualización y renovación permanente que permita asumir los cambios necesarios de manera participativa y autónoma, a partir de los procesos de autoevaluación y heteroevaluación que propicien su mejoramiento. Lo anterior se concreta en las tareas del diseño curricular partiendo del diagnóstico de necesidades y problemas, luego la modelación, el establecimiento de la estructura curricular, la organización para la puesta en práctica y el diseño del proceso de evaluación.

**15.- Énfasis en emprendimiento:** la formación para el emprendimiento permite aprovechar el potencial de los estudiantes y facilitarles la formulación de proyectos empresariales siendo este, uno de los propósitos del proyecto educativo de UNIMET. Así también contribuye a cumplir con el objetivo de incorporar en su formación los avances científicos y técnicos necesarios para que el estudiante esté en capacidad de adaptarse a las tecnologías y estar preparado para actuar como emprendedor desde su puesto de trabajo o crear su propia empresa. El énfasis en emprendimiento favorece la formación integral en valores como desarrollo del ser humano y su comunidad, autoestima, autonomía, servicio a la comunidad, trabajo en equipo, solidaridad, asociatividad y desarrollo del gusto por la innovación, estímulo a la investigación y aprendizaje permanente.

**16.- Enfoque en competencias:** al hablar de enfoque por competencias hay que hacer referencia al modelo educativo y diseño curricular con enfoque en competencias. El enfoque en competencias se entiende como la selección de los componentes curriculares que lleven al formando a vivir en sociedad y desempeñarse

en ella de acuerdo con actitudes, comportamientos y desempeños para el mundo laboral-profesional, que dé respuesta a los problemas de la sociedad y de la investigación. (García Fraile 2008: 43).

El enfoque de formación basado en competencias, requiere soportarse en un modelo pedagógico que ofrezca los lineamientos conceptuales y metodológicos para gestionar y asegurar la calidad de los procesos de aprendizaje de los estudiantes en los diferentes niveles educativos. Diversas experiencias en varios países muestran que el enfoque de competencias, cuando se implementa con rigurosidad y profundidad, hace contribuciones muy importantes para superar diversos problemas de la educación tradicional como la falta de pertinencia de los procesos educativos respecto a los retos del contexto, el poco énfasis en la formación de la idoneidad, la ausencia de estrategias para desarrollar la creatividad y el poco apoyo a la autorrealización de los estudiantes (García Fraile 2008: 87).

El enfoque en competencias busca establecer mecanismos que aseguren que los procesos de formación tiene una permanente tendencia a la innovación, a la renovación permanente, al análisis crítico de los resultados con la participación de todos los estamentos universitarios, como resultado de procesos de evaluación que motiven cambios y transformaciones acordes a los requerimientos del entorno.

**17.- Espacio y confort:** se tienen en cuenta en esta categoría de análisis el ambiente y el confort que otorga la planta física de la universidad a la comunidad académica. La infraestructura física, zonas verdes, áreas de acceso y circulación, aulas, zonas deportivas, restaurante, entre otras que deben contar con unas condiciones de ventilación, iluminación, mobiliario y equipamiento necesarios para el desarrollo de cada una de las actividades académicas y administrativas que se realizan en la institución.

**18.- Estado y conservación de los recursos físicos:** hace referencia al estado en que se encuentran los diferentes espacios de la planta física y las dependencias de la institución, oficinas, aulas, mobiliario, laboratorios y su dotación que se utilizan

para el desarrollo de las diversas actividades académicas. Las óptimas condiciones en que se encuentren los recursos físicos de la institución contribuyen a la generación de un ambiente propicio para el desarrollo de las actividades académicas y para el aprendizaje.

**19.- Evaluación curricular:** en todos los programas y para todos los componentes del proyecto curricular es necesario definir con anterioridad los criterios, procedimientos, estrategias e instrumentos de evaluación de cada uno de los componentes del diseño curricular, de manera que se asegure el direccionamiento en cada momento oportuno.

Asumir el diseño curricular como una dimensión del currículum y no como una etapa y definir en su metodología, permite comprender que su acción es permanente y que se desarrolla como proceso en el mismo tiempo y espacio del resto de las dimensiones, reconociendo que hay tareas del mismo, que pueden responder a otras dimensiones como las de desarrollo y evaluación, no obstante hay tareas que por sus resultados deben preceder en el tiempo a otras para lograr una coherencia en el proceso curricular.

**20.- Evaluación de competencias y promoción de los estudiantes:** la evaluación de competencias en el ámbito de la educación superior es el proceso por medio del cual se determina el grado en que el estudiante ha logrado evidenciar el desarrollo de determinada competencia durante su proceso de formación profesional. La evaluación en el enfoque de competencias es un proceso sistémico, de análisis, investigación, reflexión y realimentación en torno a los aprendizajes de los estudiantes, teniendo en cuenta criterios e indicadores que favorezcan un proceso democrático, crítico y participativo, con el fin de lograr un profesional integralmente formado.

En la evaluación y la promoción de los estudiantes, debe tenerse en el proceso y los resultados y por tanto implica la presentación y valoración de evidencias del desempeño y las estrategias para un mejoramiento continuo, por consiguiente, la

promoción de los estudiantes es el resultado de los procesos de evaluación y acompañamiento y debe contemplarse en el reglamento estudiantil, para ser ampliamente divulgado y conocido por todos los estamentos de la institución.

**21.- Evaluación docente:** la evaluación docente se considera un proceso reflexivo que busca el mejoramiento del desempeño del rol del docente, este proceso contribuye a favorecer el reconocimiento de las fortalezas y la superación de las debilidades de los docentes con el fin de lograr mejores aprendizajes en los estudiantes. El docente debe ser partícipe del proceso en dos sentidos, participando mediante la autoevaluación y conociendo el resultado obtenido de la evaluación realizada por los estudiantes a través de un informe individual periódico que dé cuenta de cada uno de los aspectos evaluados en su desempeño, de acuerdo a las estrategias e instrumentos empleados y a los criterios establecidos.

En el enfoque de evaluación por competencias, los logros y desempeños de los estudiantes se constituyen en elemento de retroalimentación para los docentes y la administración de la universidad, permitiendo establecer si las estrategias de los docentes, están favoreciendo el desarrollo de las competencias y en qué grado éste debe mejorar la calidad de sus acciones didácticas.

**22.- Exigencias académicas y requisitos de permanencia y graduación del programa académico:** el Reglamento Académico institucional en general y cada programa académico en particular, debe tener claramente definidas las condiciones que el estudiante debe cumplir para permanecer en el proceso de formación, así como los requisitos para su graduación. La difusión y el reconocimiento de estos compromisos por parte de los estudiantes, contribuye al desarrollo del sentido de pertenencia con el programa académico y con la institución y el compromiso con su permanencia y promoción en el programa.

**23.- Extensión y formación social:** considerada la extensión o proyección social una de las funciones fundamentales de la universidad, se constituye en la oportunidad de articulación, diálogo, praxis, libertad, cooperación, para que todos los

entes que conforman la institución, aporten y retribuyan a los diferentes sectores de la comunidad. Esta categoría responde al componente de responsabilidad social que lidera la universidad, para dar cumplimiento a las disposiciones del gobierno nacional y favorece las relaciones de intercambio y cooperación con el mundo laboral y el contacto con las comunidades, grupos y agremiaciones para intercambiar experiencias y formas de ver el mundo e incidir en su transformación, apropiando y transfiriendo conocimientos de utilidad al patrimonio social, económico, político y cultural del país, como una manera de hacer equitativos, participativos y pertinentes, los logros de la academia en la sociedad.

La extensión y formación social en la universidad, fortalece el desarrollo de actitudes, valores y habilidades que le permitan al estudiante relacionarse y convivir con otros. Bajo esta dimensión, se descubre en el alumno como aprende a trabajar en equipo, a convivir con armonía, a valorar sus tradiciones y cultura, a fomentar el sentido de pertenencia con la universidad y con su país para lograr un mayor compromiso con los más necesitados y propiciar el desarrollo sociopolítico, convirtiéndolo en un ciudadano consciente.

**24.- Filosofía institucional:** Definir los fundamentos filosóficos en los cuales se sustenta el Modelo Pedagógico Institucional, es para las instituciones educativas de Educación Superior hoy en día uno de los fundamentos esenciales, dada la diversidad de propuestas educativas.

Es vital expresar con suficiente claridad los aspectos misionales y pedagógicos en los cuales se sustenta la visión de la institución, de modo que la sociedad pueda identificar y reconocer la institución. Esta filosofía debe reflejarse en los programas y proyectos que se ofertan, los cuales deben responder a los propósitos de formación para contribuir al desarrollo de la Educación en el contexto nacional e internacional.

**25.- Flexibilidad y actualización curricular:** Los programas de formación universitaria deben ofrecer las mayores posibilidades de ingreso y egreso de los

profesionales que tienen la intención de cualificar su formación y responder eficazmente a las demandas sociales, científicas y tecnológicas del momento. Para lograrlo el plan curricular debe basarse en una propuesta de formación en competencias humanísticas, científicas e investigativas que le faciliten el conocimiento interdisciplinar de las ciencias, lo cual le da sentido y razón de ser a su profesión. Se enfatiza en una formación personalizada, crítica y activa por la cual aprende a aprender, a pensar, a ser y a hacer, que lo preparan para los procesos de participación en la vida social, cultural y política de la comunidad, de la sociedad y del país.

**26.- Formación distintiva:** Características propias del perfil de egreso del profesional de la institución, que identifica a sus miembros como una “cultura diferente”, encierra algo más que el comportamiento laboral, el proceder en las diferentes situaciones, el un conjunto de competencias que les permiten lograr altos índices de autonomía, iniciativa y liderazgo.

**27.- Formación permanente:** hace referencia a las políticas, programas y sistema de organización de la formación docente como un proceso permanente. El cuerpo docente requiere de una constante actualización y formación que permita brindar al estudiante, no solo aspectos meramente técnicos y académicos sino actitudinal e investigativos que favorezcan la integralidad del perfil de les permitan afrontar con mayor éxito su desarrollo profesional.

**28.- Funciones:** se tienen en cuenta en esta categoría la definición y asignación de las funciones de acuerdo con los cargos que desempeñan las personas, es decir, la existencia de un manual de funciones actualizado y su difusión entre los funcionarios, así como la apropiación de los mismos frente a sus funciones y la precesión que tienen de la pertinencia en las funciones que desempeñan en pro de la eficiencia y la eficacia en los procesos desde su cargo.

**29.- Gestión académica y curricular:** La gestión académica es un proceso que involucra el planeamiento, programación, desarrollo y evaluación de cada uno de

los programas académicos de una institución educativa, en donde se tiene en cuenta los procesos investigativos y evaluativos que orientan la oferta académica y su viabilidad, la programación curricular, la consecución y producción de medios didácticos, la ejecución, la evaluación, la articulación de los aprendizajes y la enseñanza, enmarcados en un concepto de exigencia, excelencia académica y mejora continua. El proceso de gestión académica y curricular es exitoso cuando en él se involucran de manera responsable y eficiente los directivos gerentes de cada sección, a quienes les corresponde coordinar y ejecutar los procesos con el concurso de las dependencias correspondientes.

**30.- Globalización:** Como resultado de la creciente interdependencia de los países, motivada por el desarrollo tecnológico y científico, puede considerarse una mediación positiva e ineludible en el contexto mundial que hoy nos corresponde vivir. Dentro del marco de la educación se convierte en una estrategia que mediante una actitud crítica debe llevar a promover mecanismos de inclusión, que permitan demostrar los resultados de las innovaciones y el progreso tecnológico, con el ánimo de reorientar, cambiar, y transformar la realidad, teniendo en cuenta las teorías del desarrollo de manera positiva y alternativa. Las nuevas condiciones globales vienen incidiendo de manera particular y significativa en la reestructuración de los currículos y las políticas de educación que se implementan en las instituciones de educación superior y que demandan la formación de personas capaces de asumir los desafíos y afrontar las exigencias actuales de desempeño profesional.

**31.- Grado de implicación y compromiso:** desde la perspectiva del docente, el compromiso que adquiere en el proceso educativo va más allá de la vocación, la metodología y su titulación. La profundidad con que aborde la comprensión de la realidad objeto de su acción, la solidez en la fundamentación teórico-práctica de su actuar profesional, la eficiencia y calidad en el cumplimiento de su función social y desempeño, y el rigor argumentativo de sus propuestas y de la habilidad para sistematizar y socializar sus hallazgos fruto de la investigación y reflexión permanente sobre sus prácticas, van a determinar en el alumno el grado de apropiación de la profesión como parte de su proyecto ético de vida.

**32.- Grado de satisfacción:** La percepción que tenga el estudiante o el egresado de la calidad del proceso de formación, el programa académico, los servicios que ofrece la institución, el proceso enseñanza-aprendizaje y la institución misma, con base en sus expectativas.

**33.- Incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación:** En los momentos actuales de continuos avances tecnológicos y cambios vertiginosos y la inherente internacionalización, la constante innovación y utilización de las tecnologías de la información y la comunicación, es un aspecto fundamental en la formación de ciudadanos universales. El sistema educativo no puede permanecer indiferente a las demandas y a uno de los retos actuales, que es la evolución hacia un nuevo modelo de educación que se inserte en la sociedad global de la información.

Para adaptarse a estos cambios, las universidades están replanteando los roles tradicionales y vienen desarrollando nuevas estructuras pedagógicas y organizativas con el objetivo de posicionarse estratégicamente en un mercado dinámico y cada vez más competitivo. Lo que es evidente es que los nuevos contextos de comunicación plantean nuevas metodologías en los procesos de enseñanza/aprendizaje, que incorporan las ventajas de la interacción comunicativa al proceso de enseñanza; como consecuencia de esto se da un cambio en los roles tanto de docentes como estudiantes donde se trabaja por un objetivo común “la germinación del conocimiento” desde un dialogo activo de los participantes facilitado por el trabajo colaborativo la relaciones interactivas que propician las TICS.

**34.- Inserción en el mundo laboral y calidad de vida:** la inserción en el mundo laboral de los egresados es prioritaria y contempla el proceso de acompañamiento a los egresados de los diversos programas académicos, con el objetivo de contribuir al posicionamiento en el mercado laboral, accediendo a la esfera económica de la sociedad, lo que facilita el acceso a otro tipo de esferas: social, política y cultural entre otras, lo que asegura además de la remuneración, el



ejercicio de la profesión y las relaciones de comunicación y el entendimiento con los compañeros de trabajo, el logro de los objetivos personales, elementos indispensables para alcanzar mejores niveles en la calidad de vida. La inserción laboral se desarrolla en entornos empresariales y contribuye a la continuación de la formación y capacitación permanente que fortalece la formación.

**35.- Integralidad del currículo:** partiendo de que el currículo contribuye a la formación de valores, actitudes, aptitudes, conocimientos, principios de acción básicos y competencias comunicativas y profesionales, de acuerdo a cada profesión, disciplina, ocupación u oficio y busca la formación integral de los estudiantes en coherencia con la misión y principios institucionales, en el proyecto educativo y en el modelo curricular se tiene en cuenta que todos sus componentes guarden coherencia y lleven al cumplimiento de los propósitos formativos y educativos.

Esta coherencia lleva al planteamiento de acciones para la formación humanística y profesional en las dimensiones cognitiva, ética, política, estética, económica, social y cultural de los estudiantes, mediante estrategias pedagógicas, mediadas por procesos investigativos y de proyección social que se validan en procesos de evaluación y acompañamiento que aseguran el desarrollo de las competencias definidas en cada programa y que aseguran el ejercicio de la profesión con los más altos niveles de idoneidad e identidad institucional y nacional.

**36.- Interdisciplinariedad:** el término interdisciplinariedad se refiere al tipo de trabajo científico que requiere la colaboración de diversas disciplinas diferentes y en general, la colaboración de especialistas procedentes de diversas áreas, que guardan una conexión entre sí y con relaciones definidas, a fin de que sus actividades no se produzcan en forma aislada, dispersa o fraccionada. Es la integración de varias disciplinas, para la búsqueda de soluciones a problemas de investigación en donde se necesita la confluencia de especialistas en diversas áreas para unir e integrar situaciones y aspectos de la práctica académica, científica y social.

El currículo universitario demanda la integración de saberes con el fin de dar

respuesta a cualquier problema sociocultural o profesional y es por ello que la interdisciplinariedad es un tema obligado en la comunidad pedagógica, no solo en el discurso teórico, sino en la práctica pedagógica en el ámbito institucional, ya que la interdisciplinariedad está presente en todos los fenómenos del universo y ha sido una constante en todos los procesos de desarrollo significativo del conocimiento, misión que deben afrontar las instituciones educativas, como condición didáctica que en calidad de principio, condiciona el cumplimiento de científicidad de la enseñanza, en tanto se establecen interrelaciones entre las diferentes asignaturas dentro del plan curricular, que incluye además un sistema de hábitos, habilidades y capacidades que deben lograrse como resultado del proceso docente educativo y trae como consecuencia en los estudiantes y egresados un sistema generalizado de conocimientos integrados en su concepción de mundo.

**37.- Investigación:** Es otra de las funciones sustantivas de la universidad, tiene por fin desarrollar en la comunidad académica, una actitud crítica frente al conocimiento, las formas y posibilidades de alcanzarlo, como aporte a la solución de problemas científicos y sociales, visualizando en los propósitos del quehacer investigativo propio de los programas de formación profesional, de pregrado y postgrado la posibilidad de contribuir no sólo al desarrollo social de las comunidades, sino como aporte a la solución de problemáticas y como una forma de proyección de la universidad y vinculación con el sector productivo mediante la generación de nuevos conocimientos.

**38.- Laboratorios:** Son espacios didácticos que están adecuados con equipos, e implementos tecnológicos y especializados que facilitan los procesos enseñanza – aprendizaje, ofreciendo herramientas necesarias para la experimentación y la práctica.

**39.- Liderazgo y trabajo en equipo:** el liderazgo es una competencia hoy por hoy desarrollada no solo en el mundo gerencial, sino en todos los contextos de desempeño profesional, este articulado al trabajo en equipo en las instituciones educativas es un factor decisivo de éxito para el logro de las metas propuestas, tanto

en el ámbito administrativo, como académico. Mediante el liderazgo se promueve y se desarrolla una cultura de trabajo en equipo, para lograr objetivos comunes, en un clima organizacional de respeto y confianza mutua, donde la distribución de tareas o responsabilidades individuales o en conjunto se realiza mediante una adecuada coordinación y articulación.

**40.- Modelo educativo:** el modelo educativo es el componente que permite comprender las relaciones que existen en los procesos pedagógicos e identificar los propósitos de formación en busca de la calidad humana, social moral e intelectual de las personas que está formando la institución educativa. Los modelos son necesarios puesto que permiten concretizar los aspectos académico, didáctico y social de las relaciones pedagógicas que orientan el desarrollo institucional, siendo de gran ayuda al orientar la reflexión sobre los principios epistemológicos que se promueven desde el Proyecto Educativo Institucional.

**41.- Organización académica y administrativa:** toda estructura empresarial, contempla unos procesos y principios de organización. En las instituciones de Educación Superior, es común encontrar una organización centrada en funciones concretas desde lo académico y lo administrativo, se requiere analizar la sinergia de estos procesos, y la relación que se establece entre estos dos pilares de la estructura empresarial.

La Organización Académica hace referencia a los procesos que se gestan desde la Estructura Académica, los flujos de recursos y las relaciones que se dan entre facultades, escuelas, departamentos y coordinaciones de los programas académicos, los cuales son el sustrato principal para lograr las metas institucionales de buscar la formación de líderes emprendedores en los campos científico, social y económico para contribuir al desarrollo del país. La Organización Administrativa en una institución de Educación, se constituye como respuesta a las necesidades de la Estructura Académica y son los procesos, flujos de recursos y relaciones que se generan en la Estructura Administrativa de carácter administrativo, presupuestal, contable, jurídico y financiero de la institución.

**42.- Perfil de ingreso:** hace referencia a las competencias requeridas para el ingreso a un programa de formación profesional, se define de acuerdo con la naturaleza de cada programa académico. Es la base del proceso de selección de estudiantes y contribuye a identificar los vacíos de conocimiento permitiendo trazar estrategias que garanticen la permanencia y la movilidad de los estudiantes.

**43.- Políticas de contratación, salarios e incentivos:** se analiza esta categoría, únicamente desde la perspectiva de contratación del personal docente en la institución, en cuanto a la manifestación de reconocimiento de los docentes y estudiantes sobre las políticas de contratación existentes para la vinculación del personal docente, la escala de salarios definida por méritos académicos, del desempeño profesional y del ejercicio de la docencia y la investigación y los incentivos que motiven el desempeño con calidad de los profesores.

**44.- Políticas institucionales:** las políticas institucionales están plenamente establecidas en el Proyecto Educativo Institucional y encierra el conjunto de principios que estando de acuerdo a su misión, visión y principios institucionales tienen como propósito el logro de los propósitos de formación concebidos para la formación de profesionales idóneos que aporten al desarrollo equitativo en cada sociedad.

**45.- Proceso de selección:** es el proceso que debe realizarse para elegir al estudiante, teniendo en cuenta las competencias previas requeridas en el perfil de ingreso necesarias para que logre cumplir los objetivos de formación profesional que plantee el programa académico.

**46.- Procesos curriculares:** los procesos curriculares en toda institución educativa constituyen una forma particular de desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje que responda al perfil de salida de cada profesión y en la que se interrelacionan de manera coherente los contenidos, las estrategias didácticas, los

métodos teóricos y prácticos, los procesos de evaluación y los recursos que propician el acto educativo en una acción integral que incluya de manera equilibrada los aspectos intelectuales, axiológicos y procedimentales que potencian el desarrollo armónico de los estudiantes en un contexto social particular.

Los procesos curriculares tienen una influencia valiosa en el proceso formativo e implican el diseño del plan de estudios o planes curriculares que se concretan en el trabajo cotidiano en el aula y en todas las actividades que llevan al fin último de formar profesionales idóneos y comprometidos con la sociedad. Cada institución educativa y dentro de ella los programas de formación profesional tienen sus propios procesos curriculares, acordes al perfil y a los propósitos de formación establecidos y que son congruentes con las necesidades e intereses del entorno y las tendencias nacionales e internacionales.

**47.- Procesos de comunicación:** en toda empresa, los procesos comunicativos soportan los procesos de desarrollo y contribuyen en el logro de las metas institucionales. En las instituciones universitarias las relaciones comunicativas adquieren una connotación especial, por cuanto contribuyen para que estudiantes, docentes, directivos y en general la comunidad, aprendan a ser y a convivir, estableciendo vínculos en donde influyen las características de la personalidad de los interlocutores y las habilidades para garantizar la calidad del acto educativo.

Las concepciones educativas actuales conciben el trabajo docente-educativo como un proceso comunicativo-dialógico, en donde deben prevalecer las relaciones horizontales entre los miembros de la comunidad educativa, para lograr una comunicación pedagógica eficaz (asertiva) que promueva la calidad de la educación en el ámbito universitario.

**48.- Procesos de participación:** toda organización que se propone unos objetivos y establece las metas para lograrlo está sustentada en procesos de participación que facilitan el aprendizaje de nuevas formas de hacer las cosas. Se aprenden valores y actitudes que fortalecen el trabajo colectivo, asegurando que la

corresponsabilidad de los actores facilite el camino y lleve a mejores resultados. Los procesos de participación en las instituciones educativas constituyen el elemento central de toda metodología, ya que promueven valores como la solidaridad, la justicia social, la democracia participativa o formas de organización y toma de decisiones de manera horizontal, haciendo que cada proyecto que se adelanta se realice de manera más colectiva y se considere el aporte de todos.

Así mismo permite que se reconozca la propia capacidad para colaborar y transformar la realidad aportando creativamente mediante la visión renovada y nuevas ideas que fortalecen los cambios y lo hacen más asequible a todos. De la misma manera el trabajo participativo permite establecer relaciones de confianza que llevan a construir, planear y gestionar los procesos, en donde se reconoce la capacidad de proponer y ser activos y especialmente el respeto de y hacia los otros, permitiendo que todos sean capaces de construir consensos y aislar y trabajar los disensos en ambientes de sinceridad y transparencia para promover el sentido de identidad colectiva, y así llegar a un mayor compromiso en la organización y gestión del proyecto de la universidad, tanto a nivel interno como externo, lo que conlleva la óptima gestión de los resultados y el éxito en todos los procesos.

**49.- Promedio de permanencia en el programa académico:** el promedio de permanencia del estudiante en los programas académicos en toda institución universitaria indica el grado de aceptación de los mismos. El promedio está dado por varios factores, entre ellos: el institucional, en relación con el plan de estudios, la flexibilización curricular, las estrategias pedagógicas y didácticas, el proceso de evaluación, los recursos disponibles y las relaciones que se establecen con los estamentos educativos. Igualmente las condiciones de los estudiantes en relación con condiciones socioeconómicas, características individuales, orientación al elegir la carrera, expectativas al egresar, mercado laboral, formación académica previa, nivel de aprendizaje y participación en actividades autónomas de superación personal.

**50.- Promoción de los programas:** toda empresa establece estrategias de difusión y promoción de sus programas con el fin de cumplir con su compromiso

social; en el caso de las universidades la oferta debe ser fundamentada en la propuesta misional para sustentar los objetivos institucionales, y promover la propuesta de formación. En esta categoría se analiza la veracidad y confiabilidad de las acciones publicitarias mediante las cuales se dan a conocer los programas y servicios que ofrece la Institución.

**51.- Proyección institucional:** en los actuales momentos la Educación Superior tiene el compromiso de lograr un proceso de enseñanza-aprendizaje integral de alto nivel, sustentado en cambios paradigmáticos que impliquen la participación de los sujetos involucrados en los procesos de desarrollo de los países. Esto implica formar profesionales con compromiso ciudadano y una conciencia de participación social que los lleve a disfrutar de una existencia digna dentro de principios que den identidad al colectivo social de cada región, en relación con su entorno inmediato y a su vez con el entorno mundial. Para lograrlo se debe alcanzar un nuevo estadio en la valoración social de los conocimientos, dando a cada disciplina científica la posibilidad de contribuir desde su acervo a la creación de áreas de conformación inter y multidisciplinarias que permita la vinculación con la sociedad, en las comunidades y en el contexto internacional, para alcanzar la fertilización de los conocimientos locales que contribuyan al avance del conocimiento en el mundo.

**52.- Publicaciones:** esta es un área de gran importancia, ya que es la encargada de difundir los resultados de la investigación y la docencia que se realizará en la Universidad. La publicación de los productos de la investigación es condición esencial para el reconocimiento de los grupos y centros dedicados a esta actividad, por lo que contar con un medio de difusión periódica se considera una necesidad en las instituciones de Educación. Contempla las revistas indexadas y no indexadas, la elaboración de folletos, guías metodológicas y manuales entre otros.

**53.- Reconocimiento y posicionamiento:** el reconocimiento y posicionamiento de una institución educativa depende hoy día de los diferentes elementos que le ayudan a construir su imagen. En el caso de las universidades, depende de la fortaleza académica de la institución, la calidad de la formación de los

egresados y su proyección en el mercado laboral, su nivel de competitividad, la participación en programas de desarrollo social y el fortalecimiento de los proyectos para potenciar la formación profesional.

**54.- Recursos financieros:** uno de los componentes gerenciales que se asumen en los procesos de gestión administrativa en las instituciones es el manejo del presupuesto propio de cada dependencia, para el desarrollo de las actividades propias. Su administración permite planificar el manejo de los fondos correspondiente a pagos, cartera, financiación, compras y manejo de las utilidades derivadas de los servicios y programas que se ofrecen.

**55.- Recursos informáticos y de comunicación:** la disponibilidad de equipos de cómputo para la docencia son un recurso indispensable en los procesos de enseñanza – aprendizaje de hoy. Las instituciones deben disponer de aulas dotadas con equipos en los que los profesores y estudiantes puedan acceder a internet e intranet, aulas de clase dispuestas con los equipos de computo requeridos para la realización de exposiciones, clases magistrales, trabajo de laboratorio, simuladores, entre otros.

**56.- Reglamento académico:** el reglamento académico de toda institución educativa se constituye en el derrotero que le permite encaminar las acciones en pro de alcanzar los mejores logros en los procesos de formación de los profesionales que requiere la región, el país y el mundo. El reglamento integra las normas que definen las políticas de desarrollo académico, sus fundamentos, las determinaciones, los lineamientos y las funciones de cada organismo, dando a conocer el papel de cada miembro de la institución y su compromiso en el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales para la consecución de altos niveles de excelencia en la calidad de los egresados, que respondan a los perfiles establecidos y den respuesta a las necesidades del contexto local, nacional e internacional.

**57.- Relaciones interinstitucionales:** en el marco de la globalización y de los avances de las tecnologías de la información y la comunicación que influyen de



manera decisiva en el desarrollo de la educación en todos los contextos, es importante y necesario establecer acuerdos eficaces que ofrezcan el acceso a los beneficios que reporta la cooperación internacional.

Dentro de este marco la universidad abre nuevos horizontes y se integra a la sociedad y las comunidades, y con el contexto internacional mediante acuerdos que mejoran la manera de producir, organizar, difundir y controlar el saber y el acceder al mismo y que se logra a través de la cooperación académica internacional, la contratación de expertos y consultores, así como el establecimiento de intercambios que favorezcan la difusión de los valores científicos y académicos de la propia institución. De su avance, depende el fortalecimiento y la capacidad que adquiera la región para poder enfrentar los retos de la internacionalización, porque el escenario de cambio desde la cooperación y la integración, permitirá alcanzar un nuevo estadio en la valorización social de los conocimientos.

**58.- Seguimiento y acompañamiento:** acompañar es una palabra que evoca la sensación de estar cerca, con un propósito y una misión específica y especial de apoyar. En este caso esta categoría está referida a gestionar y canalizar las necesidades y dificultades de los egresados. El acompañamiento y seguimiento se convierten en un eje facilitador de la vinculación de los egresados con el mundo laboral y del desarrollo de proyectos de emprendimiento de conformación y consolidación de nuevas empresas.

**59.- Sistema de gestión de la información:** Los sistemas de gestión de información son cada vez más imprescindibles en las organizaciones empresariales, su importancia radica en la posibilidad de obtener, ordenar, relacionar, analizar, evaluar y mantener datos con el fin de ser suministrados oportunamente a diferentes perfiles de usuarios, contribuyendo al mejoramiento de toma de decisiones al permitir operar casi todos los activos tangibles e intangibles de la institución y llegar a convertirse en la herramienta integral de gerencia para alcanzar con éxito los resultados propuestos por la organización. Su aprovechamiento radica en la versatilidad del sistema y en la capacitación del personal para su administración

eficiente.

**60.- Suficiencia y pertinencia de contenidos:** Todo programa académico debe contar con un plan curricular acorde a la perspectiva curricular de la institución. En los actuales momentos los programas académicos se basan en una transversalidad que promueve una formación integral para satisfacer la necesidad de profesionales competentes en cada campo del saber. Para lograrlo se formulan los proyectos pedagógicos de plantel y de aula, que están en concordancia con el contexto y las perspectivas educativas de la nación.

Lo anterior se constituye en directriz a la hora de definir los contenidos curriculares, que cumpla con las condiciones de pertinencia, flexibilidad, eticidad en cada profesión y que estén orientados al desarrollo de verdaderas aptitudes y competencias en términos del ser, el saber y el saber hacer, dentro de una postura crítica ante situaciones de la realidad social, cultural y académica en ambientes de investigación que permitan la construcción de la soberanía cognitiva, base de la autonomía personal y político-social dentro de la identidad nacional.

**61.- Vinculación a organizaciones y asociaciones:** Dentro de las funciones sustantivas de la educación superior y como su función social por excelencia esta la proyección social, que permite a las instituciones establecer un vínculo con la sociedad, contribuyendo de manera específica al conjunto de la sociedad y promuevan la vinculación de los egresados a través de su servicio y la consolidación de su profesión.

Las instituciones de educación superior deben responder a las necesidades de actualización del potencial humano y facilitar las formas para que sus egresados y ellas mismas se vinculen a otras fuentes de conocimiento y desarrollo social, en movimientos sociales y coaliciones de grupos de expertos e instituciones que ofrecen nuevos escenarios de la construcción del conocimiento y para el desempeño profesional. Lo anterior se logra mediante el establecimiento de alianzas, convenios, prácticas de campo, desplazamiento e inmersión dentro de programas e iniciativas de

movimientos cívicos y sociales que tengan como horizonte la solución de problemas que promuevan la formación de ciudadanía y democracia en las sociedades.

**62.- Vínculo con el sector empresarial:** Se entiende como el enlace que se establece entre la academia y el mundo empresarial para la contrastación y generación del conocimiento y que se convierte en estrategia imprescindible en la UNIMET, al contar dentro de su proyecto educativo institucional, con un componente fuerte de vocación hacia el emprendimiento, y los programas que oferta. Esta relación permite el desarrollo de competencias necesarias para el fomento de una cultura empresarial, emergente, sensible a la innovación y a la competitividad y favorece el diseño de acciones de apoyo y fortalecimiento para que docentes y estudiantes participen en programas e iniciativas en donde ponen en evidencia las competencias que acreditan su formación profesional.

A continuación se presenta la tabla 1, que muestra la distribución de categorías por factor, donde se puede apreciar que algunas categorías de análisis son comunes a varios factores, dado el carácter sistémico y holístico de este proceso metodológico. Igualmente se puede identificar con un color diferente cada factor, el cual ha sido asignado para facilitar la lectura de los textos en las tablas de categorización.

**Tabla 1: Factores y Categorías del DIFA.**

FACTORES	CATEGORIAS
<b>I.1. PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL</b>	Bienestar institucional Contexto nacional Extensión – formación social Filosofía institucional Formación distintiva Globalización Incorporación de tecnologías de la información y la comunicación Modelo de gestión Políticas institucionales Procesos de participación Promoción de los programas Proyección institucional Reconocimiento y posicionamiento Reglamento académico

	Relaciones institucionales Vínculo con el sector empresarial
<b>I. 2. MODELO EDUCATIVO</b>	Conceptualización y desarrollo Conocimiento del modelo educativo del programa académico Didáctica y evaluación Énfasis en emprendimiento Enfoque en competencias Extensión – formación social Gestión académica y curricular Incorporación de tecnologías de la información y la comunicación Investigación Seguimiento y acompañamiento Vínculo con el sector empresarial
<b>I. 3. MODELO CURRICULAR</b>	Diseño curricular Enfoque en competencias Evaluación curricular Evaluación de competencias y promoción de los estudiantes Extensión – formación social Flexibilidad y actualización curricular Procesos curriculares
<b>II. ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA</b>	Actitud frente al cambio Autonomía y toma de decisiones Clima laboral Conformación de redes y grupos Evaluación docente Funciones Gestión académica y curricular Grado de implicación y compromiso Liderazgo y trabajo en equipo Organización académica y administrativa. Políticas de contratación, salarios e incentivos Procesos de comunicación Recursos financieros Sistema de gestión de la información
<b>III. PROGRAMAS ACADÉMICOS</b>	Centros de estudios Contexto nacional Diseño curricular Enfoque competencias Evaluación curricular Extensión- formación social Exigencias académicas, requisitos de Permanencia y graduación. Flexibilidad y actualización curricular Incorporación de tecnologías de la información y la comunicación Integralidad del currículo Interdisciplinariedad Investigación Promedio de permanencia Reconocimiento y posicionamiento Suficiencia y pertinencia de contenidos Vínculo con el sector empresarial
<b>IV. PROFESORES</b>	Conformación de redes y grupos Didáctica y evaluación

	<p>Enfoque en competencias Formación permanente Gestión académica y curricular Grado de implicación y compromiso Incorporación de tecnologías de información y la comunicación Liderazgo y trabajo en equipo Políticas de contratación, salarios e incentivos Publicaciones Relaciones interinstitucionales</p>
<b>V. ESTUDIANTES</b>	<p>Actitud hacia el aprendizaje Didáctica y evaluación Enfoque en competencias Extensión – formación social Formación distintiva Grado de satisfacción Incorporación en tecnologías de la información y la comunicación Perfil de ingreso Proceso de selección Relaciones interinstitucionales Vínculo con el sector empresarial</p>
<b>VI. EGRESADOS</b>	<p>Conformación de redes y grupos Didáctica y evaluación Formación distintiva Grado de satisfacción Inserción en el mundo laboral y calidad de vida Reconocimiento y posicionamiento Seguimiento y acompañamiento Vinculación a organizaciones y asociaciones</p>
<b>VII. MEDIOS Y RECURSOS</b>	<p>Ayudas audiovisuales Biblioteca Laboratorios Publicaciones Recursos informáticos y de comunicación</p>
<b>VIII. PLANTA FÍSICA</b>	<p>Espacio y confort Estado y conservación de los recursos físicos</p>

**Fuente:** *Elaboración propia.*

## Referencias bibliográficas.

- Barnett, R. (1994). *Los límites de la competencia. El conocimiento, la educación superior y la sociedad*. Barcelona: Gedisa.
- García Fraile, J. A y Tobón, S. (2008). Las competencias en la educación superior: calidad y pensamiento complejo (pp. 17-22). En, GARCÍA FRAILE, J. A° y TOBÓN, S. (coords.). *Gestión del currículum por competencias. Una aproximación desde el modelo sistémico complejo*. Lima: A. B., Representaciones Generales, S. R. L.
- García Fraile, J.A. y Tobón, S. (2008). Elaboración del currículum en la universidad con base en competencias (pp. 41-53). En, GARCÍA FRAILE, J.A. y TOBÓN, S. (coords.). *Gestión del currículum por competencias. Una aproximación desde el modelo sistémico complejo*. Lima: A. B., Representaciones Generales, S.R.L.
- García Fraile, J. A; Tobón, S y López Rodríguez, N. M. (2009). *Guía metodológica para la gestión del currículum por competencias*. Lima: A.B, Representaciones Generales, S. R. L.
- García Fraile, J. A; Tobón, S; Rial, A y Carretero, M. A. (2006). *Competencias, calidad y educación superior*. Bogotá: Magisterio.
- García Fraile, J. A; Tobón, S; y Lopez Rodríguez, N. M. (2010). *Currículo, didáctica y evaluación por competencias. Análisis desde el enfoque socio formativo*. Caracas: UNIMET.
- Gutiérrez, E. F. (2005). *Notas para fundamentar y operacionalizar los conceptos de calidad y autonomía en la educación superior*. Bogotá: Asociación Colombiana de Universidades ASCUN, p. 105-111.
- Habermas, J. (1987). La idea de la Universidad, procesos de Aprendizaje. *Revista Sociológica*, 5: 23-56 (Mexico: UNAM).
- Morín, E. (1995). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.
- Senge, P. (1994). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Gránica.
- Tobón, S. (2006). Pensamiento complejo y formación basada en competencias (pp.1-20). En, TOBÓN, S. *Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Bogotá: ECOE.



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE  
MADRID

**Gestión Curricular por Competencias en Educación Superior:  
el Diagnóstico de Factores Académicos “DIFA”,  
una propuesta de Autoevaluación Institucional desde el  
Modelo Socio Formativo: el caso de UNIMET.**

**Capítulo III:**

**Diseño Metodológico.**

**Madrid, 2010**

## **ÍNDICE CAPÍTULO III:**

### **CAPÍTULO III.- DISEÑO METODOLÓGICO.**

#### **III.1.- TIPO DE ESTUDIO: INVESTIGACIÓN EVALUATIVA, ENFOQUE MIXTO (CUANTITATIVO – CUALITATIVO).**

#### **III.2.- METODOS DE INVESTIGACIÓN.**

#### **III.3.- SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN.**

#### **III.4.- PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN.**

#### **III.5.- TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.**

III.5.1. Enfoque Cualitativo: técnicas e instrumentos.

III.5.2. Enfoque Cuantitativo: técnicas e instrumentos.

**Referencias Bibliográficas.**



### **III.- DISEÑO METODOLÓGICO.**

#### **III.1.- TIPO DE ESTUDIO: INVESTIGACIÓN EVALUATIVA, ENFOQUE MIXTO (CUANTITATIVO – CUALITATIVO).**

A pesar de la gran fortaleza y tradición de la metodología cuantitativa, la metodología cualitativa, nos permite acercarnos al objeto de estudio desde una perspectiva interpretativa. Durante mucho tiempo las metodologías cuantitativas y cualitativas fueron consideradas perspectivas irreconciliables, hoy son muchos los expertos que señalan que el conocimiento científico puede utilizar ambas estrategias: cuantitativas y cualitativas. Cuando los problemas de estudio son complejos y son muchas las variables implicadas, su estudio desde diversas perspectivas metodológicas puede proporcionar información complementaria.

Es decir, el enfoque mixto, entendido como el empleo en una investigación de ambos procedimientos, cuantitativo y cualitativo, permite aprovechar las aportaciones específicas de ambas alternativas metodológicas, compensando sus posibles limitaciones, lo que conlleva que las conclusiones obtenidas en la investigación sean mucho más completas.

El estudio Diagnóstico Institucional de Factores Académicos (DIFA), como proceso de Autoevaluación Institucional, se ha desarrollado a partir de los principios de la Investigación Evaluativa y la Planeación Estratégica, a través de metodología cualitativa y cuantitativa en un enfoque mixto<sup>11</sup>.

Siguiendo a Cook y Reichardt (2000: 56), se consideró pertinente en esta investigación desarrollar un enfoque mixto, encontrando en el DIFA como

---

<sup>11</sup> Tashakkori y Teddlie, (1998). Aportan metodologías para análisis en los diseños mixtos. Durante esta década el enfoque mixto se aplica en diversos campos como la Educación, la Comunicación, la Psicología, la Medicina y la Enfermería.

investigación evaluativa ofrece la posibilidad de aceptar este reto. El creciente interés por los métodos cualitativos en la investigación evaluativa procede de una insatisfacción con el estilo de las evaluaciones cuantitativas y de una nueva concepción de la adecuación del modelo científico cuantitativo a la evaluación de los programas de intervención. Los métodos cualitativos y cuantitativos constituyen algo más que simples diferencias entre estrategias de investigación y procedimientos de obtención de datos. Estos enfoques representan fundamentalmente diferentes marcos epistemológicos para conceptuar la naturaleza del conocimiento, la realidad social y los procedimientos para captar los fenómenos. Los métodos cualitativos son apropiados por si mismos como procedimientos de estimación de la evaluación del impacto del programa. La evaluación de programas puede resultar fortalecida cuando ambos enfoques se hallan integrados en un diseño de evaluación. La investigación evaluativa y las ciencias del comportamiento en general padecen de una preocupación por la cuantificación cotidiana de significados en la acción social y la generabilidad de tales significados a un contexto más amplio. Este es el reto que brindan los métodos cualitativos y cuantitativos. Es un reto que ya no podemos ignorar (Cook y Reichardt, 2000:98).

Sabiendo que, la investigación educativa aporta en este proceso de investigación los métodos, los procedimientos u las técnicas requeridos para obtener conocimiento, una explicación y una comprensión científica de los fenómenos educativos, para solucionar los problemas educativos y sociales (Hernández Pina, 1995: 56), se lleva a cabo esta investigación, que como estudio diagnostico ofrece una evaluación de los diversos factores académicos de la institución, constituyéndose así el DIFA, en una investigación evaluativa que ofrece la posibilidad de comprender el fenómeno educativo desde una perspectiva integral y critica.

La tarea de definir y redefinir el entorno institucional en educación debe ser responsabilidad principal del propio gremio. No existen métodos preordenados que surjan de teorías específicas a través de las cuales puedan los evaluadores abordar la tarea de la evaluación con seguridad de éxito. No hay esquema teórico para la observación y el análisis en cualquiera de las estrategias existentes de investigación

de las ciencias del comportamiento y sociales que se corresponda con las necesidades de la educación. Teniendo en cuenta que para la evaluación es necesario conseguir una variedad de datos del comportamiento, interactivos, económicos e incluso políticos, cabe emplear distintos métodos para recoger y analizar estos diferentes tipos de datos (Cook y Reichardt, 2000:78).

Para Tashakkori y Teddlie (2003:45), el enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio. Con el enfoque mixto, se logra una perspectiva más precisa del fenómeno; ayuda a formular las formas más apropiadas para estudiar y teorizar los problemas de investigación; la multiplicidad de observaciones produce datos más ricos y variados, ya que se consideran diversas fuentes y tipos de datos, contextos o ambientes y análisis; se potencia la creatividad teórica con suficientes procedimientos críticos de valoración; las relaciones dinámicas y sumamente intrincadas del mundo empírico pueden ser mejor investigadas, entendidas y explicadas a través del uso de diferentes métodos que sean adecuados para los distintos fenómenos bajo estudio; al combinar métodos aumentamos la posibilidad de ampliar las dimensiones del proyecto de investigación, así como el entendimiento resulta mayor y más rápido; puede apoyar con mayor solidez las inferencias científicas; logra que exploremos y exploremos mejor los datos; son útiles para presentar los datos a una audiencia hostil. En resumen, el enfoque mixto es igual a mayor amplitud, profundidad, diversidad, riqueza interpretativa y sentido de entendimiento (Cook y Reichardt, 2000: 112).

El desarrollo de un enfoque mixto en esta investigación favorece el análisis crítico de la realidad de la institución educativa, de modo que se busca aprovechar el aporte de los datos obtenidos mediante instrumentos y técnicas cuantitativas y cualitativas y a través de la triangulación de los datos<sup>12</sup> (cualitativos, cuantitativos y

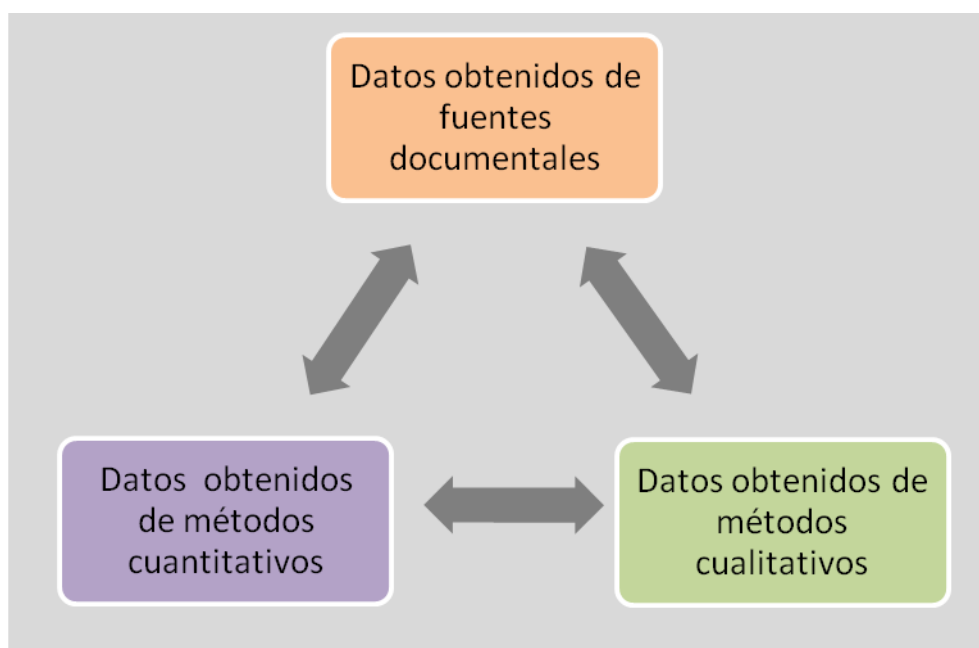
---

<sup>12</sup> Hacia el final de los años de 1970, T. D. Jick introdujo los términos básicos de los diseños mixtos, propuso recabar datos mediante técnicas cuantitativas y cualitativas, e ilustró la “triangulación de datos”. El concepto de triangulación fue clave para la concepción de los diseños mixtos, el término “triangulación” proviene de la ciencia naval militar, es el proceso por medio del cual los marineros emplean varios puntos de referencia para localizar la posición de un objeto en el mar (Jick, 1979).

documentales) se obtienen los resultados del estudio, de los cuales se derivan las estrategias de mejoramiento de los procesos que lo requieren.

De acuerdo con (Denzin, 1978: 89), los resultados mediante triangulación se obtienen cuando las unidades observacionales son multidimensionales o cuando una sola encuesta hace uso de diferentes estrategias. La triangulación entre métodos corresponde al empleo de varios métodos de recogida de datos para las mismas cuestiones referentes a estos datos; de forma tal que las deficiencias de un método pueden ser compensadas por los puntos fuertes de otros métodos datos (Cook y Reichardt, 2000: 134).

### **Esquema 1: Triangulación de datos.**



**Fuente:** *Elaboración propia.*

En este sentido, se debe disponer de técnicas e instrumentos de investigación tanto del área cualitativa, como cuantitativa. A continuación se clarifica el aporte de la metodología cuantitativa y de la metodología cualitativa en particular en esta investigación y su desarrollo:

En líneas generales, la metodología cuantitativa nos permite estudiar la

asociación o relación entre las variables de estudio medidas, es decir, trata de determinar la fuerza de la asociación o correlación entre variables. Por otro lado, normalmente, la investigación cuantitativa parte de un grupo de casos concretos (muestra) para llegar a una descripción general del conjunto total de la población, por lo que podemos afirmar que adopta una perspectiva cuantitativa-sistemática-generalizadora.

Desde la perspectiva cuantitativa, se aplicó el método estadístico con vistas a cuantificar los datos recogidos. A tal efecto, se aplicaron encuestas diferenciadas a los diversos grupos diana objetos del presente estudio. Profesores de Pregrado y Postgrado, Estudiantes de Pregrado y Postgrado y Egresados de Pregrado y Postgrado. Para el desarrollo del método estadístico, en lo referente al procesamiento de la información obtenida y la descripción de los resultados se acudió al Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 17, programa estadístico informático muy usado, entre otras, en las Ciencias Sociales. Dicho programa es ampliamente usado debido a su capacidad para trabajar con bases de datos de gran tamaño, además de permitir la decodificación de las variables y registros según las necesidades del usuario; los resultados obtenidos son presentados a través de la descripción gráfica (ciclogramas, barras) y en algunos casos mediante la descripción numérica (tablas de frecuencia).

Desde la perspectiva cualitativa, se emplea el método descriptivo, basado en recogida sistemática de datos, para lo cual se realizaron grupos focales, entrevistas y observación directa, que permitieron obtener la información de las fuentes primarias, en aras de poder recabar la mayor información posible sobre el objeto de estudio - factores que inciden en la calidad educativa- para su posterior análisis. Previo a la aplicación de las técnicas y los instrumentos de investigación ya mencionados desde cada enfoque se realizó un proceso de investigación documental, mediante el estudio de leyes y normas vigentes sobre educación superior en Venezuela y documentos institucionales de carácter relevante para el estudio, en busca de una visión holística de la institución. A continuación las tablas 1 y 2 presentan la información de grupos focales y entrevistas realizadas:

**Tabla 1: Grupos focales realizados.**

**Fuente:** *Elaboración propia.*

GRUPOS FOCALES	POBLACIÓN OBJETIVO
Grupo Focal 1	Autoridades. Rector, Vicerrectores y Secretaria General.
Grupo Focal 2	Decanos, Ingeniería, Estudios Jurídicos y Políticos, Ciencias Económicas y Sociales, Ciencias y Artes, Postgrado e Investigaciones y Estudiantes.
Grupo Focal 3	Directores de Escuela y Jefes de Departamento.
Grupo Focal 4	Directores y coordinadores de postgrado.
Grupo Focal 5 A y 5B	Profesores de Pregrado y Postgrado. (2 grupos)
Grupo Focal 6	Estudiantes de Pregrado.
Grupo Focal 7	Egresados de Pregrado.
Grupo Focal 8	Equipo Humano del Proyecto PROMETEO.
Grupo Focal 9	Egresados de Postgrado.
Grupo Focal 10A y 10B	Equipo Dirección Administrativa y Secretaria General. (2 grupos).

**Tabla 2: Entrevistas realizadas.**

ENTREVISTAS	SUJETOS ENTREVISTADOS
Entrevista 1	Decano de Facultad
Entrevista 2	Decano de Postgrados e Investigación
Entrevista 3	Director de escuela pregrado
Entrevista 4	Director de escuela Pregrado
Entrevista 5	Jefe de Departamento
Entrevista 6	Jefe de departamento
Entrevista 7	Director Postgrado
Entrevista 8	Coordinador Postgrado
Entrevista 9	Directora de aprendizaje en red y coordinadora de educación virtual postgrado.
Entrevista 10	Directora de biblioteca
Entrevista 11	Director CEDECA.
Entrevista 12	Director de relaciones institucionales
Entrevista 13	Director de publicaciones oficiales
Entrevista 14	Directora de Capital humano
Entrevista 15	Directora de Formación social.
Entrevista 16	Empresario 1
Entrevista 17	Empresario 2
Entrevista 18	Empresario 3

**Fuente:** *Elaboración propia*

Los datos cualitativos y cuantitativos obtenidos, fueron juiciosamente sistematizados e interpretados desde cada perspectiva de investigación mediante categorías y estas a su vez analizadas de forma triangular con la información documental estudiada. Para la presentación de los resultados obtenidos en el proceso de investigación se utiliza la metodología de planeación estratégica, conocida como Matriz FODA, referenciando uno de los factores estudiados.

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora. En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, Análisis FODA, se consideran los factores que representan las influencias en externas e internas que inciden en la

calidad educativa de los procesos formativos en la Universidad Metropolitana como institución de Educación Superior y que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión institucional. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de la Institución (Instituto Politécnico Nacional, 2002).

De esta forma, el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos, la Misión y Visión de la Institución.

### **III.2.- MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.**

Para el desarrollo de esta investigación evaluativa se utilizaron como métodos el estudio de casos, la revisión bibliográfica y el método comparativo en educación.

Tratándose de la aplicación de un diseño en un contexto, es decir la aplicación del DIFA en UNIMET, se define como método el estudio de casos, constituido por el análisis de sucesos que se dan en un caso único o sólo en algunos casos elegidos por el investigador. No es un tipo que se distinga por otras características, ya que en la práctica el estudio de casos puede estar al servicio de la investigación etnográfica, de una investigación basada en el interaccionismo simbólico. Etc. Por otro lado estos estudios de casos pueden pertenecer al paradigma explicativo, si se desea explicar el o los fenómenos estudiados o pueden pertenecer al paradigma interpretativo, si se cumplen las funciones que este tiene (Briones, 1997: 76).

La revisión bibliográfica y documental: bibliográfica, en cuanto se revisaron las principales publicaciones que en los últimos años se han dado a conocer sobre la formación en competencias en general y en particular acerca del modelo socio formativo, a fin de precisar el modelo, sus componentes y su fundamentación como



modelo para la formación por competencias en educación superior, a partir del cual se ha considerado la creación del sistema de autoevaluación institucional, que se ha denominado Diagnóstico Institucional de Factores Académicos DIFA. Y documental, por cuanto fue necesaria la revisión de textos, documentos y bases de datos de la institución.

Por último, se acudió al método comparativo en educación, través del cual se estudiaron diferentes modelos pedagógicos, estableciendo sus similitudes y diferencias, e igualmente se llevo a cabo el análisis de toda la información obtenida mediante la revisión documental y de la aplicación de las técnicas cualitativas y cuantitativas. Este método permitió adelantar el proceso de triangulación de datos, de suma importancia para comprender y comparar el referente teórico “modelo socio formativo”, contra los referentes institucionales de UNIMET (información documental) y el resultado del análisis del contexto obtenido mediante técnicas cualitativas y cuantitativas que permitieron la evaluación de los procesos a evaluar desde los diversos actores de la comunidad académica. A continuación la tabla3, ilustra el diseño metodológico de esta investigación.

**Tabla 3: Diseño metodológico de la investigación.**

INVESTIGACIÓN EDUCATIVA Y PEDAGOGICA		
TIPO DE INVESTIGACION		EVALUATIVA
TIPO DE ESTUDIO		DESCRIPTIVO
ENFOQUE		MIXTO
ENFOQUE	TECNICAS Y/O INSTRUMENTOS	PROCESO
CUALITATIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas.</li> <li>- Grupos focales.</li> <li>- Observación.</li> </ul>	Análisis de datos por categorías.
CUANTITATIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuestas</li> </ul>	Análisis estadístico de datos.
METODOS	TECNICAS Y/O	PROCESO

	INSTRUMENTOS	
Método de casos	Los definidos en el enfoque de la investigación.	- Análisis de datos. - Descripción de resultados.
Revisión bibliográfica y documental.	- Fichas Bibliográficas. - Lista de Chequeo.	Extracción y recopilación de información de interés en literatura y documentos.
Comparativo	- FODA	Triangulación de datos documentales, cuantitativos y cualitativos.

**Fuente:** *Elaboración propia.*

### III.3.- SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN.

Siendo el DIFA, un proceso de AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL, se hace preponderante la participación activa de los diferentes actores que integran la comunidad académica. Por consiguiente se realizó una convocatoria previa a fin de contar con la participación de Decanos, Directores de Programa de Pregrado y Postgrado, Jefes de Departamento de Pregrado, Coordinadores de Postgrado, Profesores de Pregrado y Postgrado, Estudiantes de Pregrado y Postgrado, Egresados de Pregrado y Postgrado, Personal Administrativo y Empresarios con quienes se desarrollo la Fase 4. Aunque la muestra proyectada de Estudiantes y Egresados de Pregrado y Postgrado para la aplicación de las encuestas no se pudo obtener, la disposición de los encuestados y la participación activa de los asistentes al desarrollo de los grupos focales y las entrevistas aplicadas garantizan la confiabilidad del estudio.

**Tabla 4: Sujetos y muestra representativa para la aplicación de las encuestas.**

Sujetos	Total población	Muestra Proyectada	%	Muestra Capturada	%
Profesores de Pregrado y Postgrado	641	64	10%	67	10%

Estudiantes de Pregrado	5267	263	5%	40	0.8%
Estudiantes de Postgrado	1792	90	5%	11	0.6%
Egresados de Pregrado (últimos tres años)	1214	61	5%	29	2.4%
Egresados de Postgrado(últimos tres años)	948	47	5%	11	1.2%

**Fuente:** *Elaboración propia.*

Esta población es la fuente de información primaria para el estudio y quienes participaron de los grupos focales y entrevistas desarrolladas para la recolección de la información. A continuación las tablas 5, 6, 7, 8 y 9 presentan en detalle por grupo objetivo las muestras proyectadas.

**Tabla 5: Muestra proyectada de profesores.**

Dependencia	Prof. T/completo	muestra 10%	Prof. T/Parcial Pregrado	muestra 10%	Prof. T/Parcial Postgrado	muestra 10%
APRENRED (Aprendizaje en Red)	1	0	1	0		
BIBLIOTECA	1	0	0	0		
CELAUP (Centro de Estudios Latinoamericano Arturo Usler Pietri)	1	0	0	0		
CIE (Centro Iniciativas Emprendedoras)	2	0	0	0		
DECANATO DE CIENCIAS Y ARTES	1	0	0	0		
DECANATO DE ESTUDIOS JURÍDICOS Y POLÍTICOS	3	0		0		
DECANATO DE ESTUDIANTES	2	0		0		
DECANATO DE POSTGRADO E INVESTIGACIÓN	7	1		0	2	0
DIRECCIÓN DE ÁREA INICIAL	2	0		0		
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS	2	0		0	3	0
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO FACULTAD DE ESTUDIOS JURÍDICOS	2	0		0		
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO FACULTAD DE INGENIERÍA	3	0		0		
DIRECCIÓN DE FORMACIÓN SOCIAL	1	0		0		
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN	1	0		0		
DTO DE BANCA, CONTADURÍA Y AUDITORÍA	3	0	21	2	1	0
DTO. DE CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO	6	1	26	3		
DTO. DE CIENCIAS Y TÉCNICAS DE LA CONSTRUCCIÓN	5	1	15	2		
DTO. DE DESARROLLO INTEGRAL	10	1	63	6		
DEPARTAMENTO DE DIDÁCTICA	6	1	10	1	6	1
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA	5	1	32	3	1	0
DEPARTAMENTO DE ENERGÉTICA	4	0	12	1	1	0

DTO. DE ESTUDIOS AMBIENTALES	1	0	2	0		
DTO. DE ESTUDIOS INTERNACIONALES	1	0	5	1		
DTO DE ESTUDIOS JURÍDICOS	3	0	25	3	24	2
DTO DE ESTUDIOS POLÍTICOS	5	1	5	1	1	0
DTO. DE FINANZAS	1	0	9	1	12	1
DTO. DE FÍSICA	5	1	6	1		0
DTO. DE GERENCIA Y PLANIFICACIÓN	8	1	14	1	9	1
DTO. DE GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA	8	1	6	1	9	1
DTO. DE HUMANIDADES	8	1	30	3		
DTO. DE INGLÉS	2	0	14	1		
DTO. DE MERCADEO	3	0	6	1	23	2
DTO. DE PROCESOS Y SISTEMAS	2	0	8	1	9	1
DTO. DE PROGRAMACIÓN Y TECNOLOGÍA EDUCATIVA	6	1	18	2		
DEPARTAMENTO DE QUÍMICA	3	0	3	0		
ESCUELA DE EDUCACIÓN	2	0		0		
ESCUELA DE IDIOMAS MODERNOS	5	1	13	1		
ESCUELA DE INGENIERÍA CIVIL	1	0	2	0		
ESC. DE MATEMÁTICAS INDUSTRIALES	12	1	33	3		
POSTGRADO PUERTO LA CRUZ	1	0		0	13	1
ESC.DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS		0	2	0		
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA		0	1	0		
Muestra 10%	145	15	382	38	114	11
T. Pregrado				53	T. Postgrado	11
Total muestra docentes de pregrado y postgrado						64

**Fuente:** Elaboración propia a partir de información suministrada por UNIMET.

**Tabla 6: Muestra proyectada de estudiantes de pregrado.**

Programas académicos	alumnos	muestra 5%
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS(Gerencia)	861	43
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS(Banca)	218	11
CONTADURIA PUBLICA	125	6
ECONOMIA EMPRESARIAL	446	22
DERECHO	405	20
DERECHO - ESTUDIOS LIBERALES	15	1
ESTUDIOS LIBERALES	384	19
INGENIERIA CIVIL	342	17
INGENIERIA DE PRODUCCION	558	28
INGENIERIA DE SISTEMAS	485	24
INGENIERIA DE SISTEMAS-PRODUCCIÓN	3	0
INGENIERIA ELECTRICA	85	4
INGENIERIA MECANICA	315	16
INGENIERIA QUIMICA	142	7
EDUCACION	71	4
IDIOMAS MODERNOS	263	13
MATEMATICA	5	0

PLAN DE ESTUDIOS DE EXTENSION	9	0
PSICOLOGIA	505	25
TECNICO EN PREESCOLAR	30	2
<b>TOTAL</b>	<b>5267</b>	<b>263</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de información suministrada por UNIMET

**Tabla 7: Muestra proyectada de estudiantes de postgrado.**

Programa Académico	alumnos	muestra 5%
ESP. EN RESPONSABIL. SOCIAL EMPRESARIAL	3	0
ESP. EN TECNOLOGÍA, APRENDIZAJE Y CONOC	9	0
ESP. GCIA. DE COMUNICACIONES INTEGRADAS	57	3
ESP. GCIA. Y TECNOLOGIA DE TELECOMUNICAC	58	3
ESPEC. EN ECONOMIA Y POLITICA ENERGETICA	7	0
ESPEC. EN GCIA. DE INSTITUC. EDUCATIVAS	23	1
ESPECIALIZ. EN FINANZAS INTERNACIONALES	60	3
ESPECIALIZ. EN NEGOCIOS INTERNACIONALES	80	4
ESPECIALIZACION EN DERECHO CORPORATIVO	70	4
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA	7	0
ESPECIALIZACIÓN EN PROPIEDAD INTELECTUAL	4	0
ESPECIALIZACION EN RECURSOS HUMANOS	38	2
ESPEC. EN DERECHO CORPORATIVO Pto LC	30	2
ESPECIALIZACION EN RR HH Pto LC	29	1
MAESTRIA ADM. GCIA. DE EMPRESAS Pto LC	175	9
MAESTRIA EN ADM. GERENCIA DE EMPRESAS	289	14
MAESTRIA EN ADM. GERENCIA DE FINANZAS	244	12
MAESTRIA EN ADM. GERENCIA DE MERCADEO	273	14
MAESTRIA EN DISEÑO URBANO	10	1
MAESTRIA EN GCIA. TRIBUTAR. DE LA EMPRES	140	7
MAESTRIA EN GERENCIA DE SISTEMAS	45	2
MAESTRIA EN INGENIERIA GERENCIAL	141	7
<b>TOTAL</b>	<b>1792</b>	<b>90</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de información suministrada por UNIMET

**Tabla 8: Muestra proyectada de egresados de pregrado (últimos tres años).**

Programa Académico/ Año	2007	2008	2009	Total	5%
Ingeniería Civil	19	24	4	47	2
Ingeniería Eléctrica	22	5	0	27	1
Ingeniería Mecánica	33	28	6	67	3
Ingeniería Química	24	18	3	45	2
Ingeniería de Producción	65	67	8	140	7
Ingeniería de Sistemas	103	66	5	174	9
Ciencias Administrativas	179	121	12	312	16
Contaduría	0	11	0	11	1

Derecho	46	32	11	89	4
Economía Empresarial	7	10	0	17	1
Educación	97	19	20	136	7
Estudios Liberales	10	46	18	74	4
Idiomas Modernos	36	36	3	75	4
Matemáticas	0	0	0	0	0
<b>Subtotal</b>	<b>641</b>	<b>483</b>	<b>90</b>	<b>1214</b>	<b>61</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de información suministrada por UNIMET

**Tabla 9: Muestra proyectada de egresados de Postgrado  
(últimos tres años).**

<b>Maestría/Año</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>Total</b>	<b>5%</b>
Administración	0	0	0	0	0
Administración / Empresas	75	113	3	191	10
Administración / Finanzas	42	23	0	65	3
Administración / Mercadeo	1	110	3	114	6
Diseño Urbano	10	0	0	10	1
Gerencia de Sistemas	4	9	0	13	1
Gerencia Tributaria de la Empresa	24	14	0	38	2
Ingeniería Gerencial	20	14	0	34	2
Recursos Humanos	0	0	0	0	0
<b>Subtotal</b>	<b>176</b>	<b>283</b>	<b>6</b>	<b>465</b>	<b>23</b>
<b>Especialización/ Año</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>Total</b>	<b>5%</b>
Derecho Corporativo	28	22	1	51	3
Comunicaciones Integradas	30	39	2	137	7
Negocios Internacionales	27	23	3	53	3
Recursos Humanos	18	11	0	29	1
Finanzas Internacionales	29	32	4	65	3
Gerencia Pública	9	16	0	25	1
Gerencia de Instituciones Educativas	28	9	4	41	2
Gerencia y Tecnología de Telecomunicaciones	25	11	6	42	2
Tecnologías Aprendizaje y Conocimiento	10	9	3	22	1
Propiedad Intelectual	6	8	0	14	1
Responsabilidad Social Empresarial	1	3	0	4	0
<b>Subtotal</b>	<b>211</b>	<b>183</b>	<b>23</b>	<b>483</b>	<b>24</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de información suministrada por UNIMET.

Otras fuentes de información son los documentos institucionales que fueron objeto de análisis en este estudio al igual que la observación realizada del entorno de la universidad y la planta física para lo cual se desarrollo como instrumento una ficha de observación.

**Tabla 10: Información documental de UNIMET.**

Nombre del archivo	Contenido	Factores Relacionados
Lineamientos modelo educativo Inducción 150409.ppt	Presentación que enuncia como contenido:- Los conceptos pedagógicos identificadores del modelo educativo de la UNIMET. (Misión, perfil de egreso, concepto pedagógico). El proceso de construcción del modelo educativo. Logros obtenidos (modelo de organización de estudios modelo educativo). nuevos planteamientos (metas).	Factor 1. Modelo educativo y curricular
Estadísticas DIFA.xls	-Datos de docentes, personal administrativo (número) -Estadísticas rotación año 2009 -Estadística permanencia año 2009, -Número de docentes tiempo completo (formación).	Factor 4. Docentes
Publicaciones arbitradas 2008-2009.doc	PUBLICACIONES ARBITRADAS DE LOS PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD METROPOLITANA AÑOS 2008 Y 2009: Educación: 3 Gerencia y Economía de la Empresa: 5 Gerencia Tecnológica y/o Tecnología: 7 Valores, Sociedad y Cultura Año: 8 Total Publicaciones: 23.	Factor 4. Docentes
Ponencias en eventos científicos.doc	PRESENTACIÓN DE PONENCIAS EN EVENTOS CIENTÍFICOS ARBITRADOS DE LOS PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD METROPOLITANA AÑO 2008. Educación: 43 Gerencia y Economía de la Empresa: 20 Gerencia Tecnológica y/o Tecnología: 37 Valores, Sociedad y Cultura Año: 48 Total presentaciones durante el año 2008: 148	Factor 4. Docentes.
Graduados Especializaciones 04 09 Sede Caracas 22 5 09.xls	-Tabla número de graduandos por especialización años 2004-2009 sede caracas.	Factor 6. Egresados
Graduados Maestrías 04 09 sede Caracas 22 5 2009.xls	Tabla número de graduandos por maestría años 2004-2009 sede caracas.	Factor 6. Egresados
Graduados Pregrado por carrera.xls	Tabla número de graduandos por programa años 2004-2009 sede caracas.	Factor 6. Egresados
Graduados Postgrado sede Puerto La Cruz 22 5 09.xls	Tabla número de graduandos por especialización y maestría sede puerto la Cruz años 2007-2008.	Factor 6. Egresados
Presentación final estudio egresados (2006).ppt	Descripción de la percepción del nivel de éxito de los egresados de la Universidad Metropolitana y de la atribución que éstos hacen del mismo a la formación recibida en dicha casa de estudios. Septiembre 2006. Estudio: Total egresados localizados: 75 egresados de todas las carreras, de todas cohortes egresadas desde 1975 hasta el	Factor 6. Egresados

	2005. Contiene: graficas, variables, resultados, conclusiones y recomendaciones.	
Estudios egresados.doc	<p>Archivo en el que se mencionan lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un estudio realizado por un un órgano externo a la Unimet que valoró la percepción de nuestros egresados desde la perspectiva de los empleadores.</li> <li>- Estudio realizado por una profesora de la Unimet sobre la percepción del éxito alcanzado por nuestros egresados desde la propia perspectiva del egresado el nivel en el que le atribuye ese éxito a su formación en la Unimet.</li> <li>- Un tercer estudio realizado por Servicios Estudiantiles en el que se valora el impacto social de los egresados UNIMET.</li> </ul>	Factor 6. Egresados
presentacion_percepcion_egresados.ppt	<p>Estudio realizado por Proinvesca.</p> <p>Objetivo: determinar la correspondencia entre el perfil de competencias del egresado de la universidad y el perfil de competencias requerido por el mercado laboral,</p> <p>Fecha: año académico 2005-2006.</p> <p>se presenta: aspectos metodológicos, resultados obtenidos, conclusiones relacionadas tanto con el comportamiento de la data como con la metodología y utilidad del estudio.</p>	Factor 6. Egresados
Modelo de gestión académica junio 2009.doc	La Universidad Metropolitana ofrece a sus profesores un Proyecto de Desarrollo del Personal Académico, conformado por los tres programas siguientes: programa de inducción y comunicación, programa de actualización educativa, y programa de formación de postgrado y de desarrollo académico y profesional.	Factor 2. Estructura académica y administrativa.
Reglamento Des Pers Acad nov 2007.doc	comprende los fundamentos de la política de desarrollo del personal académico de la Universidad Metropolitana, sus aspectos determinantes y las pautas para su instrumentación. Define, asimismo, las funciones que corresponde cumplir a los organismos universitarios y a los profesores.	Factor 2. Estructura académica y administrativa.
Organigrama DPI.doc	Organigrama del decanato de postgrados e investigaciones.	Factor 2. Estructura académica y administrativa.
Org. Facultad FACES 052009	<p>Decanato de la facultad de ciencias económicas y sociales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-dirección de escuela de ciencias administrativas.</li> <li>-dirección de escuela de economía empresarial.</li> <li>-dirección de escuela de contaduría pública.</li> <li>-departamento de banca, contaduría y auditoria.</li> <li>- departamento de finanzas.</li> <li>-departamento de mercadeo.</li> <li>-departamento de economía.</li> </ul>	Factor 2. Estructura académica y administrativa.



	-departamento de gerencia y planificación. -dirección de estudios de postgrado área estadística, comercial, economía, social.	
Organigrama General 052009.vsd	Organigrama de: -autoridades. -rectorado. - vicerrectorado académico. -secretaría general. -vicerrectorado administrativo.	Factor 2. Estructura académica y administrativa.
Org. Facultad Ingeniería 052009.vsd	Organigrama de: -Escuela de ingeniería civil y mecánica. -escuela de ingeniería química y producción. - dirección de estudios de postgrados facultad de ingeniería. -departamento de energética -departamento de gestión de la tecnología. -departamento de ciencias y técnicas de la construcción. -departamento de procesos y sistemas. -departamento de estudios ambientales.	Factor 2. Estructura académica y administrativa.
Org. dec. Postgrado e InvestiG.052009.vsd	Organigrama del decanato de postgrados e investigaciones.	Factor 2. Estructura académica y administrativa.
Org Facultad Ciencias y Artes 052009.vsd	Organigrama de: - decanato de la facultad de ciencias y artes. -dirección de la escuela de educación. -dirección de la escuela de idiomas. -dirección de la escuela de matemáticas industriales. -dirección de la escuela de psicología. Departamento de inglés. -departamento de matemáticas para administración Departamento de matemáticas para ingeniería. -Departamento de ciencias de la conducta. -departamento de desarrollo integral. -departamento de didáctica y humanidades. -departamento de programación y tecnología educativa. -departamento de química. -departamento de física. -dirección de área inicial. Dirección de estudios de postgrado de humanidades.	Factor 2. Estructura académica y administrativa.
Org. Facultad EJP 052009. .vsd	-decanato de la facultad de estudios políticos y jurídicos. -dirección de escuela de estudios liberales. -dirección de escuela de derecho. -departamento de estudios políticos. -departamento de estudios jurídicos. -departamento de estudios internacionales. -dirección de postgrados de la facultad de estudios jurídicos y políticos.	Factor 2. Estructura académica y administrativa.
Proyectos de Investigación.doc	Proyectos de investigación por facultad y departamento año 2009.	Factor 3. Programas académicos
TECNOLGÍA EDUCATIVA.doc	Descripción de plataforma tecnológica denominada Pl@tUM, como herramienta para	Factor 7. Medios y recursos didácticos y

	ofrecer los programas de Educación a Distancia. Y sus dos componentes: uno administrativo y uno operativo.	tecnológicos.
Informe difa.pdf	PLANTA FÍSICA DE LA UNIVERSIDAD METROPOLITANA -ubicación -limites -fotografía aérea del terreno -accesibilidad. (plano) -estacionamientos. (plano) -edificaciones. (plano) -modulo de aulas (plano) - ficha técnica de espacios en el modulo de aulas. (estadísticas-distribución) - ficha técnica de edificio Corimon este y oeste. (estadísticas-distribución) ficha técnica de espacios en el modulo de educación. (estadísticas-distribución). ficha técnica de espacios en el modulo arboleda. (estadísticas-distribución). ficha técnica de espacios en edificio Eugenio Mendoza. (estadísticas-distribución) ficha técnica de espacios en el modulo de servicios. (estadísticas-distribución) inventario de aulas, laboratorios, laboratorios de computación, auditorios, comedores y servicios de alimentación, bibliotecas, canchas deportivas.	Factor 8. Planta física.
06. 22. Estadísticas difa2.xls.	Datos de profesores por departamento y personal administrativo.	Factor 4. Docentes Factor 2. Estructura académica y administrativa.
06.22. Modelo Gestión CH Administ mayo 09.ppt	Presentación que muestra a manera de información general los aspectos del modelo de gestión del talento humano organizado en cuatro sistemas.	Factor 2. Estructura académica y administrativa.

**Fuente:** *Elaboración propia.*

### III.4.- PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN.

El proceso metodológico, se llevó a cabo mediante cuatro pasos y siete fases. Los pasos generales se establecieron según los lineamientos sugeridos por Yin (1999: 32) y se enuncian a continuación<sup>13</sup>:

<sup>13</sup> YIN, Robert K, (1999) Investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. En, VV. AA. *Case Study Research. Design and Methods* (Cuarta Edición). New York: Sage Publication Inc.

- Diseño de investigación (pregunta de investigación, objetivos, selección de casos, selección de expertos, determinación del plan de tabulación y análisis).

- Recopilación de los datos (desarrollo del protocolo para la recopilación de datos, constructos de estudio, técnicas e instrumentos, trabajo de campo).

- Análisis de datos cuantitativos y cualitativos (tabulación y graficación de datos cuantitativos, análisis de los datos, categorización de datos cualitativos, análisis transversal, validez y confiabilidad, control de calidad).

- Generación de resultados (contrastación de la literatura existente, triangulación de información cuantitativa y cualitativa, desarrollo de propuestas, escritura del informe).

A partir de estos pasos se plantea cada de las fases mediante las cuales se llevan a cabo los pasos antes mencionados:

- **Fase 1. Revisión de la información documental:** se requirió a partir de una información inicial, que se adquiere por medio de documentos y datos de la institución, con base en los cuales se hace posible el diseño de las técnicas y los instrumentos de investigación.

- **Fase 2. Diseño de técnicas e instrumentos de recolección de información:** el proceso de adquisición de información relevante que origina el análisis de cada uno de los factores, es el resultado del diseño exhaustivo de cada uno de los instrumentos y técnicas requeridas y la definición de las muestras representativas que sustentan la confiabilidad de la información obtenida.

Las técnicas de recolección de información utilizadas en el estudio: la observación, los grupos focales, las entrevistas y las encuestas se aplicaron a determinados grupos de la comunidad educativa con objetivos claramente definidos.

- **Fase 3. Validación de instrumentos mediante técnica Delhi con expertos:** los instrumentos y técnicas de recolección de información fueron previamente validados por un grupo de expertos mediante la técnica Delhi<sup>14</sup>, lo cual garantiza la confiabilidad del diseño de los instrumentos y la información obtenida.

- **Fase 4. Sensibilización con la comunidad académica y aplicación de técnicas e instrumentos recolección información:** todo proceso de transformación institucional implica la participación de todos los estamentos de la comunidad académica, por tanto se hace necesario dar a conocer a la comunidad académica el propósito del estudio diagnóstico para la institución, mediante un proceso de sensibilización. La sensibilización se realiza a partir de reuniones previas a la aplicación de instrumentos y técnicas de recolección de información, en las cuales las personas comprendan la relevancia del estudio y la importancia de realizar una participación activa y sincera que permita el reconocimiento de la realidad institucional. Una vez realizada la sensibilización, se procede a la aplicación de las diferentes técnicas e instrumentos previstos para la obtención de información.

A continuación se presentan algunas imágenes, en las que se puede apreciar el proceso de recolección de información.

**Imagen 1: entrevista a empresarios**



<sup>14</sup> Para una buena descripción del método Delphi, cfr. Landeta, J. (1999) *El método Delphi. Una Técnica de previsión para la incertidumbre*. Ariel. Barcelona y Godet, M. (1996) *Manuel de Prospective Strategique*. Paris: Dunod.



**Imagen 2: realización de grupo focal**



**Imagen 3: registro de entrevista**

- **Fase 5. Tabulación y análisis de la información obtenida a través de instrumentos y de los documentos y datos solicitados:** una vez obtenida la información de las entrevistas, encuestas, grupos focales, observación, junto con los documentos y datos solicitados se procede a realizar el proceso de organización, tabulación y análisis de la información, utilizando en lo referente a la información cualitativa el programa SPSS y en lo referente a la información cualitativa el análisis de categorías que involucran los diferentes factores objeto de este estudio mediante la matriz FODA. Cada una de las 62 categorías corresponde a unidades de análisis que integran aspectos o elementos que al ser analizados favorecen la definición de estrategias de mejoramiento para la institución, éstas han sido descritas en el Capítulo II: Conceptualización del Diagnóstico Institucional de Factores Académicos “DIFA”.

Para la integración del análisis del estudio se realiza la técnica de triangulación reelaborando los relatos recogidos de los entrevistados y encuestados,

en función a categorías y los factores, y de estas opiniones consensuales de los entrevistados se orienta el análisis mediante el uso de la estrategia FODA que permite presentar una visión integral de los resultados del estudio, como los datos obtenidos de la revisión documental.

- **Fase 6. Preparación del documento Diagnostico Institucional de Factores Académicos:** realizado el análisis de la información se procede a construir el documento informe “Diagnostico Institucional de Factores Académicos”, en una estructura de siete capítulos, se precisa el resultado del estudio realizado.

- **Fase 7. Socialización, discusión, ajustes finales con la comunidad educativa y entrega del documento final a las autoridades:** mediante visita a la institución, con una duración de una semana, se hace la socialización de los resultados obtenidos en el DIFA, con los directivos, y demás estamentos de la comunidad académica según lo estime la institución, mediante conversatorios o talleres se realizan las discusiones pertinentes a que diera lugar el informe y se precisan las recomendaciones, y se hace la entrega oficial del documento.

A partir de los resultados del estudio, se presentan una serie de estrategias mediante las cuales pueden definirse acciones concretas a realizar y los pasos a seguir en razón de la priorización de necesidades que se puede establecer durante un encuentro final en el que se hace este análisis con las autoridades de la Institución.

### **III.5.- TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.**

#### **III.5.1. Enfoque cualitativo: técnicas e instrumentos.**

En este aparte se presentan los grupos focales, dirigidos a cada grupo en estudio, de acuerdo con la Tabla 1 de este Capítulo, y las entrevistas dirigidas a cada uno de los participantes según la relación presentada en la Tabla 2 de este Capítulo y la guía de observación directa a efectos de observar aspectos físicos, técnicos, tecnológicos y ambientales de la institución.

UNIVERSIDAD METROPOLITANA “UNIMET”  
ESTUDIO DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DE FACTORES ACADÉMICOS  
“DIFA”

## **GRUPOS FOCALES**

### **1. Justificación.**

El Diagnóstico Institucional de Factores Académicos (DIFA), es un estudio destinado a realizar un proceso de AUTOEVALUACION, mediante el cual los miembros de la institución realizan una mirada crítica a todos los factores que componen las carreras profesionales y emiten juicios acerca de la calidad de los mismos y de la carrera como un todo, cuyo objetivo es el mejoramiento de la calidad de la docencia, la investigación y la extensión social.

El Grupo Focal es una técnica cualitativa que permite, en un espacio determinado de tiempo, la discusión de un grupo limitado de personas que son seleccionadas y agrupadas a partir de la detección de características comunes. La aplicación de esta técnica posibilita conocer la opinión de los participantes desde diferentes perspectivas, a través de la discusión que se origina con el planteamiento de las cuestiones por parte del moderador. Con la ayuda de uno o dos observadores se realiza la toma de notas. La sesión, previa autorización de los participantes, debe ser filmada o grabada para obtener la información de manera precisa para su posterior análisis.

### **2. Delimitación de los grupos focales.**

Para la obtención de la información se ha realizado una distribución en bloques denominados grupos (en total 5 grupos) en los cuales se agrupan diferentes sectores de la comunidad educativa a saber:

- **Grupo 1.** Autoridades (Rector, Vicerrectores, Secretaria General), Decanos, Directores de Escuela, Directores y Coordinadores de Postgrado.
- **Grupo 2.** Jefes de departamento y Profesores de pregrado y postgrado.
- **Grupo 3.** Estudiantes de pregrado y postgrado y egresados de pregrado y de postgrado.
- **Grupo 4.** Personal administrativo.
- **Grupo 5.** Equipo docente del modelo educativo AcAd y proyecto Prometeo.

Para cada uno de los sectores que hacen parte del respectivo grupo se ha previsto un espacio de discusión diferente llevándose a cabo en su totalidad doce (12) sesiones, de acuerdo con la información de participantes presentada en la tabla 2 de este capítulo.



**GRUPO FOCAL 1: AUTORIDADES, DECANOS, DIRECTORES DE  
ESCUELA Y DIRECTORES DE POSTGRADO.**

Total de sesiones: 4, una con cada sector.

**Cuestiones:**

¿Cómo ha sido el proceso de transformación de un modelo tradicional de formación a un modelo de formación por competencias y qué los llevó a implementarlo?

¿Qué aspectos en relación con un modelo de gestión por competencias consideran tienen establecidos y cuáles sería necesario implantar?

¿Qué les ha llevado a implantar un modelo curricular por áreas? ¿Qué valoración harían de la organización por áreas desde su establecimiento en los planes de estudio?

¿Qué ventajas y desventajas han encontrado en la implantación de este modelo?

¿Qué aspectos consideran que son las fortalezas y debilidades de estudiar y trabajar en UNIMET?

¿Cómo creen ustedes que podría mejorarse el modelo educativo y el modelo de gestión de UNIMET?

=====

**GRUPO FOCAL 2: JEFES DE DEPARTAMENTO, PROFESORES DE  
PREGRADO Y POSTGRADO.**

Total de sesiones: 2, una con cada sector.

**Cuestiones:**

¿Qué aspectos favorables y desfavorables encuentra en el modelo educativo y curricular actual de UNIMET?

¿Cómo estructura el programa de su asignatura y qué estrategias de enseñanza y aprendizaje tiene en cuenta para sus clases?

¿Qué incentivos tiene la universidad para promover la docencia y la investigación?

¿Cómo contribuye desde su asignatura a la formación del perfil profesional del estudiante de UNIMET?

¿Qué acciones se realizan desde las asignaturas para promover la investigación en los estudiantes?

¿Qué acciones se realizan desde las asignaturas para promover el emprendimiento en los estudiantes?

¿Qué acciones se realizan desde las asignaturas para el liderazgo en los estudiantes?

¿Cómo consideran Ustedes que podría mejorarse el modelo de UNIMET y sus programas académicos?

=====

**GRUPO FOCAL 3: ESTUDIANTES DE PREGRADO Y POSTGRADO –  
EGRESADOS DE PREGRADO Y POSTGRADO.**

Total de sesiones: 4, una con cada sector.

**Cuestiones:**

¿Cuáles son, a su juicio, los aspectos positivos y negativos de formarse en UNIMET?

¿Considera que las asignaturas que ha cursado estaban coherente y pertinentemente diseñadas, estructuradas, actualizadas y situadas en relación al Plan de Estudios y a las demandas del mercado laboral?

¿Ha sentido o sintió (según grupo) en algún momento la sensación de repetir contenidos (asignaturas completas o de forma parcial) cursados con anterioridad?

¿Considera que los docentes de UNIMET emplean en las aulas la metodología y las estrategias adecuadas para motivar el aprendizaje y la capacidad emprendedora de sus estudiantes?

¿Considera que UNIMET facilita a los estudiantes la realización de prácticas profesionales y pasantías a lo largo de su formación? ¿Le brinda orientación y/o asesoramiento al respecto?

¿Cuáles son, a su juicio, y en base a su experiencia dentro de la universidad, las posibles mejoras que podrían implantarse en UNIMET?

=====

#### GRUPO FOCAL 4: PERSONAL ADMINISTRATIVO.

Total sesiones: 1.

##### Cuestiones:

¿Desde su puesto de trabajo cuales considera son las fortalezas y debilidades del sistema administrativo implementado en UNIMET?

¿De los actuales procedimientos administrativos cuales tienen protocolos de actuación claros y definidos y cuales a su juicio requieren de una mayor definición?

De acuerdo con la organización de UNIMET ¿qué procedimientos administrativos tienen establecidos y cuáles sería necesario implantar?

¿Cómo creen ustedes que podría mejorarse la interrelación de los procesos administrativos y académicos?

¿Qué valoración haría de la actual estructura organizativa de UNIMET?

=====

**GRUPO FOCAL 5: EQUIPO DOCENTE DEL MODELO EDUCATIVO AcAd  
Y PROYECTO PROMETEO.**

Total sesiones: 1.

**Cuestiones:**

¿Qué tareas han llevado a cabo desde la creación del equipo (Modelo Educativo, Prometeo) y que acciones llevan a cabo actualmente?

¿Cómo ha sido el proceso de transformación de un modelo tradicional de formación a un modelo de formación por competencias y qué los llevó a implementarlo?

¿Qué valoración harían de la organización por áreas desde su establecimiento en los planes de estudio?

A lo largo de los años de implantación del equipo de modelo educativo y del grupo Prometeo por su conocimiento de los procesos de ajuste curricular en UNIMET ¿cuales considera Usted que serian los logros obtenidos y las dificultades presentadas?

¿De acuerdo con lo anterior qué aspectos consideran tienen establecidos y cuáles sería necesario implantar?

¿Qué planificación tienen prevista para mejorar el modelo educativo de UNIMET?

=====

UNIVERSIDAD METROPOLITANA “UNIMET”  
ESTUDIO DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DE FACTORES ACADÉMICOS  
“DIFA”

**ENTREVISTA DIRIGIDA A DECANOS DE FACULTAD.**

El Diagnóstico Institucional de Factores Académicos “DIFA” es un estudio destinado a realizar un proceso de AUTOEVALUACION, mediante el cual los miembros de la institución realizan una mirada crítica a todos los factores que componen las carreras profesionales y emiten juicios acerca de la calidad de los mismos y de la carrera como un todo, cuyo objetivo es el mejoramiento de la calidad de la docencia, la investigación y la extensión social.

La entrevista semiestructurada es una técnica cualitativa para recogida de información que permite obtener información relevante y válida de acuerdo a los objetivos de investigación mediante una conversación cotidiana en un espacio determinado de tiempo. La sesión previa autorización del entrevistado puede ser filmada o grabada para facilitar la adquisición precisa de la información y su posterior análisis.

**Cuestiones:**

- 1) ¿Cuáles son sus funciones dentro de la Universidad?
- 2) ¿Cómo las lleva a cabo? ¿Se apoya en algún grupo de personas o lo hace de forma unipersonal?
- 3) ¿Cree que tiene suficiente autonomía y recursos para llevar a cabo las actividades propias de su función?
- 4) ¿Qué procesos se facilitan y en que procesos se encuentran dificultades con el actual modelo de organización académica de UNIMET?
- 5) ¿Cómo cree que podría mejorar su función y actividades dentro de la Universidad?
- 6) ¿Cómo cree que podrían mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje dentro de la Universidad desde las funciones propias de su cargo?

=====

UNIVERSIDAD METROPOLITANA "UNIMET"  
ESTUDIO DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DE FACTORES ACADÉMICOS  
"DIFA"

**ENTREVISTA DIRIGIDA A DECANATO DE POSTGRADO E  
INVESTIGACIONES.**

El Diagnóstico Institucional de Factores Académicos "DIFA" es un estudio destinado a realizar un proceso de AUTOEVALUACION, mediante el cual los miembros de la institución realizan una mirada crítica a todos los factores que componen las carreras profesionales y emiten juicios acerca de la calidad de los mismos y de la carrera como un todo, cuyo objetivo es el mejoramiento de la calidad de la docencia, la investigación y la extensión social.

La entrevista semiestructurada es una técnica cualitativa para recogida de información que permite obtener información relevante y válida de acuerdo a los objetivos de investigación mediante una conversación cotidiana en un espacio determinado de tiempo. La sesión previa autorización del entrevistado puede ser filmada o grabada para facilitar la adquisición precisa de la información y su posterior análisis.

**Cuestiones:**

- 1) ¿Cuáles son sus funciones dentro de la Universidad?
- 2) ¿Cómo las lleva a cabo? ¿Se apoya en algún grupo de personas o lo hace de forma unipersonal?
- 3) ¿Cree que tiene suficiente autonomía y recursos para llevar a cabo las actividades propias de su función?
- 4) ¿Qué procesos se facilitan y en que procesos se encuentran dificultades con el actual modelo de organización académica de UNIMET?
- 5) ¿Cómo cree que podría mejorar su función y actividades dentro de la Universidad?
- 6) ¿Cómo cree que podrían mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje dentro de la Universidad desde las funciones propias de su cargo?

=====

UNIVERSIDAD METROPOLITANA "UNIMET"  
ESTUDIO DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DE FACTORES ACADÉMICOS  
"DIFA"

**ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTORES DE ESCUELA.**

El Diagnóstico Institucional de Factores Académicos (DIFA), es un estudio destinado a realizar un proceso de AUTOEVALUACION, mediante el cual los miembros de la institución realizan una mirada crítica a todos los factores que componen las carreras profesionales y emiten juicios acerca de la calidad de los mismos y de la carrera como un todo, cuyo objetivo es el mejoramiento de la calidad de la docencia, la investigación y la extensión social.

La entrevista semiestructurada es una técnica cualitativa para recogida de información que permite obtener información relevante y válida de acuerdo a los objetivos de investigación mediante una conversación cotidiana en un espacio determinado de tiempo. La sesión previa autorización del entrevistado puede ser filmada o grabada para facilitar la adquisición precisa de la información y su posterior análisis.

**Cuestiones:**

- 1) ¿Cuáles son sus funciones dentro de la Universidad?
- 2) ¿Cómo las lleva a cabo? ¿Se apoya en algún grupo de personas o lo hace de forma unipersonal?
- 3) ¿Cree que tiene suficiente autonomía y recursos para llevar a cabo las actividades propias de su función?
- 4) ¿Cómo cree que podría mejorar su función y actividades dentro de la Universidad?
- 5) ¿Considera que el modelo curricular actual de los programas de UNIMET responde a las necesidades de formación de los estudiantes? ¿Cómo se realiza la evaluación y actualización de éstos?

=====



UNIVERSIDAD METROPOLITANA "UNIMET"  
ESTUDIO DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL DE FACTORES ACADEMICOS  
"DIFA"

**ENTREVISTA DIRIGIDA A JEFES DE DEPARTAMENTO.**

El Diagnóstico Institucional de Factores Académicos (DIFA), es un estudio destinado a realizar un proceso de AUTOEVALUACION, mediante el cual los miembros de la institución realizan una mirada crítica a todos los factores que componen las carreras profesionales y emiten juicios acerca de la calidad de los mismos y de la carrera como un todo, cuyo objetivo es el mejoramiento de la calidad de la docencia, la investigación y la extensión social.

La entrevista semiestructurada es una técnica cualitativa para recogida de información que permite obtener información relevante y valida de acuerdo a los objetivos de investigación mediante una conversación cotidiana en un espacio determinado de tiempo. La sesión previa autorización del entrevistado puede ser filmada o grabada para facilitar la adquisición precisa de la información y su posterior análisis.

**Cuestiones:**

- 1) ¿Cuáles son sus funciones dentro de la Universidad?
- 2) ¿Cómo las lleva a cabo? ¿Se apoya en algún grupo de personas o lo hace de forma unipersonal?
- 3) ¿Cree que tiene suficiente autonomía y recursos para llevar a cabo las actividades propias de su función?
- 4) ¿Cómo se realiza la evaluación y actualización de los programas curriculares de la carrera?
- 5) ¿Cómo cree que podrían mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje dentro de la Universidad desde las funciones propias de su cargo?

=====

UNIVERSIDAD METROPOLITANA "UNIMET"  
ESTUDIO DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DE FACTORES ACADÉMICOS  
"DIFA"

**ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTORES DE PREGRADO  
Y COORDINADORES DE ÁREA.**

El Diagnóstico Institucional de Factores Académicos (DIFA), es un estudio destinado a realizar un proceso de AUTOEVALUACION, mediante el cual los miembros de la institución realizan una mirada crítica a todos los factores que componen las carreras profesionales y emiten juicios acerca de la calidad de los mismos y de la carrera como un todo, cuyo objetivo es el mejoramiento de la calidad de la docencia, la investigación y la extensión social.

La entrevista semiestructurada es una técnica cualitativa para recogida de información que permite obtener información relevante y valida de acuerdo a los objetivos de investigación mediante una conversación cotidiana en un espacio determinado de tiempo. La sesión previa autorización del entrevistado puede ser filmada o grabada para facilitar la adquisición precisa de la información y su posterior análisis.

**Cuestiones:**

- 1) ¿Cuáles son sus funciones dentro de la Universidad?
- 2) ¿Cómo las lleva a cabo? ¿Se apoya en algún grupo de personas o lo hace de forma unipersonal?
- 3) ¿Cree que tiene suficiente autonomía y recursos para llevar a cabo las actividades propias de su función?
- 4) ¿Cómo cree que podría mejorar su función y actividades dentro de la Universidad?
- 5) ¿Cuáles son los aspectos que hacen que la formación de especialización y maestría de UNIMET sea distintiva?
- 6) ¿Qué estrategias tiene la institución para contribuir al posicionamiento de los egresados en el mercado laboral?

=====

UNIVERSIDAD METROPOLITANA "UNIMET"  
ESTUDIO DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DE FACTORES ACADÉMICOS  
"DIFA"

**ENTREVISTA DIRIGIDA A JEFES DE DEPARTAMENTO.**

El Diagnóstico Institucional de Factores Académicos (DIFA) es un estudio destinado a realizar un proceso de AUTOEVALUACION, mediante el cual los miembros de la institución realizan una mirada crítica a todos los factores que componen las carreras profesionales y emiten juicios acerca de la calidad de los mismos y de la carrera como un todo, cuyo objetivo es el mejoramiento de la calidad de la docencia, la investigación y la extensión social.

La entrevista semiestructurada es una técnica cualitativa para recogida de información que permite obtener información relevante y válida de acuerdo a los objetivos de investigación mediante una conversación cotidiana en un espacio determinado de tiempo. La sesión previa autorización del entrevistado puede ser filmada o grabada para facilitar la adquisición precisa de la información y su posterior análisis.

**Cuestiones:**

- 1) ¿Cuáles son sus funciones dentro de la Universidad?
- 2) ¿Cómo las lleva a cabo? ¿Se apoya en algún grupo de personas o lo hace de forma unipersonal?
- 3) ¿Cree que tiene suficiente autonomía y recursos para llevar a cabo las actividades propias de su función?
- 4) ¿Cómo se realiza la evaluación y actualización de los programas curriculares de la carrera?
- 5) ¿Cómo cree que podrían mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje dentro de la Universidad desde las funciones propias de su cargo?

=====

UNIVERSIDAD METROPOLITANA "UNIMET"  
ESTUDIO DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DE FACTORES ACADÉMICOS  
"DIFA"

**ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTORES DE POSTGRADO  
Y COORDINADORES DE ÁREA.**

El Diagnóstico Institucional de Factores Académicos (DIFA), es un estudio destinado a realizar un proceso de AUTOEVALUACION, mediante el cual los miembros de la institución realizan una mirada crítica a todos los factores que componen las carreras profesionales y emiten juicios acerca de la calidad de los mismos y de la carrera como un todo, cuyo objetivo es el mejoramiento de la calidad de la docencia, la investigación y la extensión social.

La entrevista semiestructurada es una técnica cualitativa para recogida de información que permite obtener información relevante y valida de acuerdo a los objetivos de investigación mediante una conversación cotidiana en un espacio determinado de tiempo. La sesión previa autorización del entrevistado puede ser filmada o grabada para facilitar la adquisición precisa de la información y su posterior análisis.

**Cuestiones:**

- 1) ¿Cuáles son sus funciones dentro de la Universidad?
- 2) ¿Cómo las lleva a cabo? ¿Se apoya en algún grupo de personas o lo hace de forma unipersonal?
- 3) ¿Cree que tiene suficiente autonomía y recursos para llevar a cabo las actividades propias de su función?
- 4) ¿Cómo cree que podría mejorar su función y actividades dentro de la Universidad?
- 5) ¿Cuáles son los aspectos que hacen que la formación de especialización y maestría de UNIMET sea distintiva?
- 6) ¿Qué estrategias tiene la institución para contribuir al posicionamiento de los egresados en el mercado laboral?

=====

UNIVERSIDAD METROPOLITANA "UNIMET"  
ESTUDIO DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DE FACTORES ACADÉMICOS  
"DIFA"

**ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTORES DE POSTGRADO  
Y COORDINADORES DE ÁREA.**

El Diagnóstico Institucional de Factores Académicos (DIFA), es un estudio destinado a realizar un proceso de AUTOEVALUACION, mediante el cual los miembros de la institución realizan una mirada crítica a todos los factores que componen las carreras profesionales y emiten juicios acerca de la calidad de los mismos y de la carrera como un todo, cuyo objetivo es el mejoramiento de la calidad de la docencia, la investigación y la extensión social.

La entrevista semiestructurada es una técnica cualitativa para recogida de información que permite obtener información relevante y válida de acuerdo a los objetivos de investigación mediante una conversación cotidiana en un espacio determinado de tiempo. La sesión previa autorización del entrevistado puede ser filmada o grabada para facilitar la adquisición precisa de la información y su posterior análisis.

**Cuestiones:**

- 1) ¿Cuáles son sus funciones dentro de la Universidad?
- 2) ¿Cómo las lleva a cabo? ¿Se apoya en algún grupo de personas o lo hace de forma unipersonal?
- 3) ¿Cree que tiene suficiente autonomía y recursos para llevar a cabo las actividades propias de su función?
- 4) ¿Cómo cree que podría mejorar su función y actividades dentro de la Universidad?
- 5) ¿Cuáles son los aspectos que hacen que la formación de especialización y maestría de UNIMET sea distintiva?
- 6) ¿Qué estrategias tiene la institución para contribuir al posicionamiento de los egresados en el mercado laboral?

=====

UNIVERSIDAD METROPOLITANA "UNIMET"  
ESTUDIO DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DE FACTORES ACADÉMICOS  
"DIFA"

**ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTORA DE APRENRED**  
**(APRENDIZAJE EN RED).**

El Diagnóstico Institucional de Factores Académicos (DIFA), es un estudio destinado a realizar un proceso de AUTOEVALUACIÓN, mediante el cual los miembros de la institución realizan una mirada crítica a todos los factores que componen las carreras profesionales y emiten juicios acerca de la calidad de los mismos y de la carrera como un todo, cuyo objetivo es el mejoramiento de la calidad de la docencia, la investigación y la extensión social.

La entrevista semiestructurada es una técnica cualitativa para recogida de información que permite obtener información relevante y válida de acuerdo a los objetivos de investigación mediante una conversación cotidiana en un espacio determinado de tiempo. La sesión previa autorización del entrevistado puede ser filmada o grabada para facilitar la adquisición precisa de la información y su posterior análisis.

**Cuestiones:**

- 1) ¿Cuáles son sus funciones dentro de la Universidad?
- 2) ¿Cómo las lleva a cabo? ¿Se apoya en algún grupo de personas o lo hace de forma unipersonal?
- 3) ¿Cree que tiene suficiente autonomía y recursos para llevar a cabo las actividades propias de su función?
- 4) ¿Considera que el rendimiento actual de la plataforma es el adecuado?
- 5) ¿En qué medida considera Usted que la plataforma contribuye a mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje?
- 6) ¿Qué acciones han implementado para lograr la vinculación activa de los profesores?

=====

UNIVERSIDAD METROPOLITANA "UNIMET"  
ESTUDIO DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DE FACTORES ACADÉMICOS  
"DIFA"

**ENTREVISTA DIRECTORA DE BIBLIOTECA.**

El Diagnóstico Institucional de Factores Académicos (DIFA), es un estudio destinado a realizar un proceso de AUTOEVALUACION, mediante el cual los miembros de la institución realizan una mirada crítica a todos los factores que componen las carreras profesionales y emiten juicios acerca de la calidad de los mismos y de la carrera como un todo, cuyo objetivo es el mejoramiento de la calidad de la docencia, la investigación y la extensión social.

La entrevista semiestructurada es una técnica cualitativa para recogida de información que permite obtener información relevante y valida de acuerdo a los objetivos de investigación mediante una conversación cotidiana en un espacio determinado de tiempo. La sesión previa autorización del entrevistado puede ser filmada o grabada para facilitar la adquisición precisa de la información y su posterior análisis.

**Cuestiones:**

- 1) ¿Qué cantidad de fondos tiene la Biblioteca?
- 2) ¿Con que periodicidad se piden fondos?
- 3) ¿Piden los profesores solamente o también pueden solicitar adquisiciones los alumnos?
- 4) ¿Qué uso real hacen de la biblioteca los profesores? ¿Acuden o solo solicitan libros?
- 5) ¿Qué uso real hacen de la Biblioteca los alumnos? ¿Acuden solo a estudiar o sacan libros para consultar y preparar sus materias?

=====

UNIVERSIDAD METROPOLITANA "UNIMET"  
ESTUDIO DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DE FACTORES ACADÉMICOS  
"DIFA"

**ENTREVISTA DIRECTOR DE CEDECA.**

El Diagnóstico Institucional de Factores Académicos (DIFA), es un estudio destinado a realizar un proceso de AUTOEVALUACION, mediante el cual los miembros de la institución realizan una mirada crítica a todos los factores que componen las carreras profesionales y emiten juicios acerca de la calidad de los mismos y de la carrera como un todo, cuyo objetivo es el mejoramiento de la calidad de la docencia, la investigación y la extensión social.

La entrevista semiestructurada es una técnica cualitativa para recogida de información que permite obtener información relevante y válida de acuerdo a los objetivos de investigación mediante una conversación cotidiana en un espacio determinado de tiempo. La sesión previa autorización del entrevistado puede ser filmada o grabada para facilitar la adquisición precisa de la información y su posterior análisis.

**Cuestiones:**

- 1) ¿Cómo se nutre de solicitudes la Bolsa de Empleo?
- 2) ¿Recogen las solicitudes de las empresas o UNIMET tiene un plan de actuación planificado con ellas?
- 3) ¿Qué porcentaje de alumnos de UNIMET encuentran empleo a través de la Bolsa?
- 4) ¿Llevan a cabo estudios de empleo por sectores y hacen seguimiento de quiénes se emplean?
- 5) ¿Qué relación mantiene la Bolsa de Empleo con los egresados de UNIMET que se han empleado? ¿Se recurre a ellos en otros momentos para acciones puntuales?

=====



UNIVERSIDAD METROPOLITANA "UNIMET"  
ESTUDIO DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DE FACTORES ACADÉMICOS  
"DIFA"

**ENTREVISTA DIRECTORA DE RELACIONES  
INTERINSTITUCIONALES.**

El Diagnóstico Institucional de Factores Académicos (DIFA), es un estudio destinado a realizar un proceso de AUTOEVALUACION, mediante el cual los miembros de la institución realizan una mirada crítica a todos los factores que componen las carreras profesionales y emiten juicios acerca de la calidad de los mismos y de la carrera como un todo, cuyo objetivo es el mejoramiento de la calidad de la docencia, la investigación y la extensión social.

La entrevista semiestructurada es una técnica cualitativa para recogida de información que permite obtener información relevante y válida de acuerdo a los objetivos de investigación mediante una conversación cotidiana en un espacio determinado de tiempo. La sesión previa autorización del entrevistado puede ser filmada o grabada para facilitar la adquisición precisa de la información y su posterior análisis.

**Cuestiones:**

- 1) ¿Cuál es su función dentro de la Universidad y del departamento que dirige?
- 2) ¿Cree que es suficientemente conocido el proyecto educativo de UNIMET tanto dentro como fuera de Venezuela?
- 3) ¿Qué medidas próximas o futuras cree que se deberían tomar para mejorar la proyección de UNIMET en el exterior?
- 4) ¿Actúa por propia iniciativa o examina y canaliza las propuestas que le hacen docentes y académicos para establecer vinculaciones con otras Universidades y organismos?
- 5) ¿Qué propondría para mejorar la perspectiva y proyección internacional de UNIMET?

=====

UNIVERSIDAD METROPOLITANA "UNIMET"  
ESTUDIO DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DE FACTORES ACADÉMICOS  
"DIFA"

**ENTREVISTA DIRIGIDA A COORDINADOR DE  
PUBLICACIONES OFICIALES**

El Diagnóstico Institucional de Factores Académicos (DIFA), es un estudio destinado a realizar un proceso de AUTOEVALUACION, mediante el cual los miembros de la institución realizan una mirada crítica a todos los factores que componen las carreras profesionales y emiten juicios acerca de la calidad de los mismos y de la carrera como un todo, cuyo objetivo es el mejoramiento de la calidad de la docencia, la investigación y la extensión social.

La entrevista semiestructurada es una técnica cualitativa para recogida de información que permite obtener información relevante y válida de acuerdo a los objetivos de investigación mediante una conversación cotidiana en un espacio determinado de tiempo. La sesión previa autorización del entrevistado puede ser filmada o grabada para facilitar la adquisición precisa de la información y su posterior análisis.

**Cuestiones:**

- 1) ¿Cuáles son sus funciones dentro de la Universidad?
- 2) ¿Cómo las lleva a cabo? ¿Se apoya en algún grupo de personas o lo hace de forma unipersonal?
- 3) ¿Cree que tiene suficiente autonomía y recursos para llevar a cabo las actividades propias de su función?
- 4) ¿Cómo se establecen las líneas de publicaciones oficiales en la Universidad?
- 5) ¿Cómo valoraría las publicaciones de los profesores de UNIMET?

=====

UNIVERSIDAD METROPOLITANA "UNIMET"  
ESTUDIO DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DE FACTORES ACADÉMICOS  
"DIFA"

**ENTREVISTA DIRECTORA DE CAPITAL HUMANO.**

El Diagnóstico Institucional de Factores Académicos (DIFA), es un estudio destinado a realizar un proceso de AUTOEVALUACION, mediante el cual los miembros de la institución realizan una mirada crítica a todos los factores que componen las carreras profesionales y emiten juicios acerca de la calidad de los mismos y de la carrera como un todo, cuyo objetivo es el mejoramiento de la calidad de la docencia, la investigación y la extensión social.

La entrevista semiestructurada es una técnica cualitativa para recogida de información que permite obtener información relevante y válida de acuerdo a los objetivos de investigación mediante una conversación cotidiana en un espacio determinado de tiempo. La sesión previa autorización del entrevistado puede ser filmada o grabada para facilitar la adquisición precisa de la información y su posterior análisis.

**Cuestiones:**

- 1) ¿Cuántas personas están bajo su cargo?
- 2) ¿Qué tipo de actividades desempeñan?
- 3) ¿Qué media de años llevan en el puesto?
- 4) ¿Cómo calificaría su actitud en el puesto de trabajo?
- 5) ¿Qué tanto por ciento de renovación de personal existe en la plantilla anualmente?

=====

UNIVERSIDAD METROPOLITANA "UNIMET"  
ESTUDIO DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DE FACTORES ACADÉMICOS  
"DIFA"

**ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTORA DE FORMACIÓN SOCIAL.**

El Diagnóstico Institucional de Factores Académicos (DIFA), es un estudio destinado a realizar un proceso de AUTOEVALUACION, mediante el cual los miembros de la institución realizan una mirada crítica a todos los factores que componen las carreras profesionales y emiten juicios acerca de la calidad de los mismos y de la carrera como un todo, cuyo objetivo es el mejoramiento de la calidad de la docencia, la investigación y la extensión social.

La entrevista semiestructurada es una técnica cualitativa para recogida de información que permite obtener información relevante y valida de acuerdo a los objetivos de investigación mediante una conversación cotidiana en un espacio determinado de tiempo. La sesión previa autorización del entrevistado puede ser filmada o grabada para facilitar la adquisición precisa de la información y su posterior análisis.

**Cuestiones:**

- 1) ¿Cuáles son sus funciones dentro de la Universidad?
- 2) ¿Cómo las lleva a cabo? ¿Se apoya en algún grupo de personas o lo hace de forma unipersonal?
- 3) ¿Cree que tiene suficiente autonomía y recursos para llevar a cabo las actividades propias de su función?
- 4) ¿Qué acciones ha llevado a cabo en los últimos tres años para desarrollar la formación social de la Universidad?
- 5) ¿Cuáles cree que serian en una situación ideal las acciones sobre formación social que debería llevar a cabo la Universidad?

=====

UNIVERSIDAD METROPOLITANA "UNIMET"  
ESTUDIO DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DE FACTORES ACADÉMICOS  
"DIFA"

**ENTREVISTA A EMPRESARIOS.**

El Diagnóstico Institucional de Factores Académicos (DIFA), es un estudio destinado a realizar un proceso de AUTOEVALUACION, mediante el cual los miembros de la institución realizan una mirada crítica a todos los factores que componen las carreras profesionales y emiten juicios acerca de la calidad de los mismos y de la carrera como un todo, cuyo objetivo es el mejoramiento de la calidad de la docencia, la investigación y la extensión social.

La entrevista semiestructurada es una técnica cualitativa para recogida de información que permite obtener información relevante y valida de acuerdo a los objetivos de investigación mediante una conversación cotidiana en un espacio determinado de tiempo. La sesión previa autorización del entrevistado puede ser filmada o grabada para facilitar la adquisición precisa de la información y su posterior análisis.

**Cuestiones:**

- 1) ¿Qué valores/competencias resaltaría del egresado de UNIMET?
- 2) ¿Qué mejoraría o recomendaría a los docentes y autoridades académicas de UNIMET para que incluyeran en la formación de los egresados con vistas a un mejor desempeño profesional?
- 3) ¿Considera que el egresado de UNIMET con la formación que trae es capaz de innovar y resolver problemas en el puesto de trabajo?
- 4) ¿Considera que el egresado de UNIMET además de las competencias específicas del puesto de trabajo posee un bagaje de competencias transversales que le distinguen?
- 5) ¿Qué tipo de vinculación tiene con UNIMET o cree que deberían tener las organizaciones empresariales con la Universidad?

=====

**UNIVERSIDAD METROPOLITANA "UNIMET"**  
**ESTUDIO DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DE FACTORES ACADÉMICOS**  
**"DIFA"**

**FICHA DE OBSERVACIÓN – PLANTA FÍSICA.**

Aspectos a observar	Escala de medición				
	11	22	33	44	5
<b>1.- AULAS:</b>					
Ventilación.					
Iluminación.					
Espacios.					
Dotaciones/Mobiliario.					
Medios tecnológicos.					
Observaciones:					
<b>2. ZONAS DE TRÁNSITO:</b>					
Espacio:					
Mantenimiento:					
Observaciones:					
<b>3.- ZONAS DE DESCANSO:</b>					
Espacios.					
Mobiliario.					
Observaciones:					
<b>4.- CAFETERÍA/RESTAURANTE:</b>					
Plazas.					
Espacio.					
Aseo.					
Calidad.					
Observaciones:					
<b>5.- BIBLIOTECA:</b>					
Nº de Puestos.					
Mobiliario.					
Medios tecnológicos.					
Ventilación.					
Iluminación.					

Espacios.					
Dotaciones/Mobiliario.					
Medios tecnológicos.					
Observaciones:					
<b>6. -AUDITORIOS:</b>					
Ventilación.					
Iluminación.					
Espacios.					
Dotaciones/Mobiliario.					
Medios tecnológicos.					
Observaciones:					
<b>7.- OFICINAS:</b>					
Espacio.					
Mobiliario.					
Medios tecnológicos.					
Observaciones:					
<b>8.-SALAS DE REUNIÓN DE LOS ESTUDIANTES:</b>					
Ventilación.					
Iluminación.					
Espacios.					
Dotaciones/Mobiliario.					
Medios tecnológicos.					
Observaciones:					
<b>9.- ZONAS DEPORTIVAS:</b>					
Ubicación.					
Estado.					
Observaciones:					
<b>10.- SALAS DE REUNIÓN DE LOS ESTUDIANTES:</b>					
Ventilación.					
Iluminación.					
Espacios.					
Dotaciones/Mobiliario.					
Medios tecnológicos.					
Observaciones:					

<b>11.- LABORATORIO DE:</b>					
Puestos.					
Dotación técnica.					
Seguridad y Prevención Riesgos Laborales.					
Observaciones:					
<b>11.- LABORATORIO DE:</b>					
Puestos.					
Dotación técnica.					
Seguridad y Prevención Riesgos Laborales.					
Observaciones:					
<b>11.- LABORATORIO DE:</b>					
Puestos.					
Dotación técnica.					
Seguridad y Prevención Riesgos Laborales.					
Observaciones:					
<b>11. LABORATORIO DE:</b>					
Puestos.					
Dotación técnica.					
Seguridad y Prevención Riesgos Laborales.					
Observaciones:					

**Fuente:** *Elaboración propia.*

### **III.5.2 Enfoque cuantitativo: técnicas e instrumentos.**

Se presentan en este apartado las encuestas diseñadas para cada uno de los grupos diana objeto de esta investigación, según se describe en el Índice de este Capítulo, en el Subapartado III.1.1: Tipo de investigación.



**UNIVERSIDAD METROPOLITANA "UNIMET"**  
**ESTUDIO DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DE FACTORES ACADÉMICOS**  
**"DIFA"**

**ENCUESTA DIRIGIDA PROFESORES DE PREGRADO Y POSTGRADO.**

<b>DEPARTAMENTO:</b>	
<b>GÈNERO:</b> F ____ M ____	<b>FECHA:</b>

**APRECIADOS PROFESORES:**

El Diagnóstico Institucional de Factores Académicos "DIFA" es un estudio destinado a realizar un proceso de AUTOEVALUACIÓN, mediante el cual los miembros de la institución realizan una mirada crítica a todos los factores que componen las carreras profesionales y emiten juicios acerca de la calidad de los mismos y de la carrera como un todo, cuyo objetivo es el mejoramiento de la calidad de la docencia, la investigación y la extensión social.

El cuestionario que se presenta contempla gran parte de las características y factores que inciden en la carrera profesional. Le rogamos, marque SI o NO según su opinión sobre las preguntas y su grado de conformidad en el caso de las afirmaciones que le mostramos, siendo 1 el menor grado de acuerdo y 5 el máximo grado de acuerdo o la opción NS/NR = no sabe o no responde.

**Ejemplo:**

El reparto de la carga lectiva (asignaturas) es equilibrada a lo largo del Plan de Estudios.

Total desacuerdo (TD)	Algo en desacuerdo.	De acuerdo .	Bastante de acuerdo.	Total acuerdo. (TA)	No sabe / No responde.
1	2	3	4	5	NS/NR
			X		

**La UNIVERSIDAD METROPOLITANA agradece su participación en este proceso.**

**BLOQUE A: MISIÓN Y PROYECTO EDUCATIVO.**

. Misión Institucional.	SI	NO	NS/NR
¿Conoce usted la "Misión Institucional" y el "Proyecto Educativo" de UNIMET?			
En caso de que la respuesta sea afirmativa, por favor evalúe los siguientes enunciados:	TD		TA
	1	2	3
	4	5	NS/NR

1.1. La "Misión Institucional" está expresada con claridad.						
1.2. Usted entiende y comparte el sentido de la "Misión".						

2. Reglamento Académico.	SI			NO			NS/NR		
¿Conoce usted el Reglamento Académico de la Universidad?									
En caso de que la respuesta sea afirmativa, por favor evalúe los siguientes enunciados:	TD			TA					
	1	2	3	4	5		NS/NR		
2.1. El reglamento académico es adecuado en cuanto a derechos de los estudiantes.									
2.2. El reglamento académico es adecuado en cuanto a deberes de los estudiantes.									
2.3. El reglamento académico es adecuado en cuanto al régimen disciplinario.									
2.4 El reglamento académico es adecuado en cuanto a estímulos para los estudiantes.									
2.5. El reglamento académico se aplica según el caso lo amerite.									

3. Participación en los órganos de dirección de la Institución (Consejo Académico, Consejo de Facultad) entre otros.	SI			NO			NS/NR		
3.1. ¿Tiene conocimiento de la participación de los representantes de los docentes en el Consejo Académico?									
3.2. ¿Tiene conocimiento de la participación de los representantes de los docentes en el Consejo de Facultad?									
3.3. ¿Tiene conocimiento de la participación de los representantes de los docentes en Otros Comités?									
Por favor evalúe los siguientes enunciados si contestó <b>SI</b> en alguno de las tres opciones anteriores.	TD			TA					
	1	2	3	4	5		NS/NR		
3.4. La participación de los estudiantes en el Consejo Académico ha propiciado cambios en la institución.									
3.5. La participación de los profesores en el Consejo Académico ha propiciado cambios en la institución.									
3.6. La participación de los estudiantes en el Consejo de Facultad ha propiciado cambios en la carrera profesional.									
3.7. La participación de los estudiantes en los diversos comités de la Facultad ha propiciado cambios en esta.									

## BLOQUE B: PROYECTO EDUCATIVO DE LA CARRERA PROFESIONAL.

4. Conocimiento del Proyecto Educativo.	SI			NO			NS/NR		
¿Conoce el Proyecto Educativo de la carrera profesional, especialización o maestrías en la que Usted ejerce como profesor?									
En caso de que la respuesta sea afirmativa, por favor evalúe los siguientes enunciados:	TD			TA					
	1	2	3	4	5		NS/NR		

4.1. La carrera, especialización o maestría ha definido su proyecto educativo teniendo en cuenta el marco del "Proyecto Educativo Institucional".						
4.2. Usted entiende y comparte el sentido del proyecto educativo de la carrera, especialización o maestría.						
4.3. El "Proyecto Educativo" de la carrera, especialización o maestría, establece orientaciones para el fomento de la formación integral de estudiantes, profesores y directivos.						
4.4. Los profesores están comprometidos con las orientaciones del "Proyecto Educativo" de la carrera, especialización o maestría.						
4.5. La carrera, especialización o maestría tiene establecidas las competencias que los estudiantes deben tener al concluir los estudios.						
4.6. El plan de estudios es coherente con los objetivos y el perfil de egreso de la carrera, especialización o maestría.						

### BLOQUE C: ESTUDIANTES.

5. Concordancia entre la cantidad de estudiantes que ingresa, con el número de profesores, recursos académicos y físicos disponibles.	TD				TA	
	1	2	3	4	5	NS/NR
5.1. Existe una relación adecuada entre el número de admitidos y el número de profesores.						
5.2. Existe una relación adecuada entre el número de admitidos y los recursos físicos.						
5.3. Existe una relación adecuada entre el número de admitidos y los recursos académicos existentes (material bibliográfico, ayudas audiovisuales).						

6. Exigencias académicas y requisitos de permanencia y graduación en su programa.	TD				TA	
	1	2	3	4	5	NS/NR
6.1. Las exigencias académicas son suficientes.						
6.2. Los requisitos para permanecer en la carrera, especialización o maestría son suficientes.						
6.3. Los requisitos para el grado en la carrera, especialización o maestría son suficientes.						

7. Promedio de permanencia en la carrera.	TD				TA	
	1	2	3	4	5	NS/NR
7.1. La mayoría de los estudiantes obtiene su grado en el tiempo previsto para el desarrollo de la carrera.						

### BLOQUE D: PROFESORES.

8. Contratación, compensación, promoción, estímulos y competencias de los profesores.	SI	NO	NS/NR

8.1. ¿Conoce usted las políticas, normas y criterios académicos establecidos por la Universidad Metropolitana para la selección y vinculación de los profesores?			
8.2. ¿Conoce Usted las políticas de promoción interna de los profesores?			
8.3. ¿La institución ha definido y aplica un régimen de estímulos al profesorado basado en criterios académicos?			
8.4. ¿En los últimos cinco años usted ha recibido reconocimientos y estímulos institucionales por ejercicio calificado de docencia, investigación o extensión social?			
8.5. ¿Existe correlación entre la compensación económica que reciben los profesores y sus méritos académicos y profesionales comprobados?			
8.6. ¿Los profesores poseen las competencias necesarias para cumplir los objetivos de formación de la carrera?			

9. Evaluación de los profesores.	TD			TA		
	1	2	3	4	5	NS/NR
9.1. Los criterios para la evaluación de profesores son adecuados.						
9.2. Los mecanismos y/o instrumentos para la evaluación de profesores permiten determinar objetivamente sus niveles de desempeño.						

10. Concordancia entre cantidad de profesores, dedicación y el número de estudiantes que ingresa	TD			TA		
	1	2	3	4	5	NS/NR
10.1. La cantidad de profesores asignados es suficiente para atender las necesidades de formación de los estudiantes.						
10.2. La dedicación de los profesores es suficiente para atender las necesidades de formación de los estudiantes.						

11. Desarrollo profesoral.	TD			TA		
	1	2	3	4	5	NS/NR
11.1. Existen políticas y programas para fomentar el desarrollo integral, la capacitación y actualización profesional y pedagógica de los docentes.						
11.2. Las acciones orientadas al desarrollo integral de los profesores han contribuido al mejoramiento de la calidad de las carreras profesionales de UNIMET.						

12. Interacción con comunidades académicas.			
	SI	NO	NS/NR
12.1. ¿Usted utiliza redes internacionales de información?			
12.2. ¿Usted participa en asociaciones y redes de carácter académico?			
12.3. ¿En los últimos tres años ha participado como expositor en congresos o seminarios nacionales o internacionales de carácter académico?			

13. Publicaciones y producción intelectual.	SI	NO	NS/NR
13.1. ¿En los últimos tres años usted ha elaborado materiales de apoyo para ser utilizados por sus estudiantes? (Guías, documentos, libros de texto, talleres, CDs, videos, presentaciones).			
13.2. ¿En los últimos tres años usted ha realizado publicaciones en revistas o libros?			

## BLOQUE E: PROCESOS ACADÉMICOS

14. Integralidad del currículo <sup>15</sup> .	TD			TA		
	1	2	3	4	5	NS/NR
14.1. El plan de estudios de la carrera, especialización o magister desarrolla competencias tanto en los saberes y prácticas de la profesión como en los valores y actitudes para el ejercicio de una ciudadanía responsable.						
14.2. El plan de estudios de la carrera, de la especialización o del magister incorpora actividades para analizar los problemas vinculados a la carrera profesional desde sus dimensiones filosóficas, éticas, sociales y económicas.						
14.3. Los programas de las asignaturas son coherentes con el perfil de la titulación de la carrera, especialización o maestría.						
14.4. Los objetivos programados en las asignaturas se cumplen durante el periodo programado.						
14.7. La estructura del plan de estudios en cuanto a la secuencia de las asignaturas y su articulación horizontal y vertical evita vacíos u duplicidades.						

15. Flexibilidad y actualización del currículo.	TD			TA		
	1	2	3	4	5	NS/NR
15.1. El área inicial le aporta al estudiante conocimientos útiles y precisos para abordar el ciclo profesional.						
15.2. La actualización de los contenidos del plan de estudios se realiza de manera regulada, sistemática y periódica.						
15.3. La carrera, especialización o maestría aplica mecanismos para evaluar su capacidad de responder a las necesidades del medio.						
15.4. La carrera, especialización o maestría aplica mecanismos para incorporar al currículo los avances en la investigación de su campo de saber.						
15.5. La oferta de asignaturas electivas es suficiente y su						

<sup>15</sup> El concepto de currículo abarca los principios, contenidos, metodologías y recursos para el desarrollo de la docencia, la investigación y la proyección.

distribución es equilibrada a lo largo del plan de estudios.

16. Interdisciplinariedad.	TD				TA	
	1	2	3	4	5	NS/NR
16.1. La Facultad ofrece espacios y condiciones adecuadas para el trabajo interdisciplinario.						
16.2. Desde la carrera, especialización o maestría se promueven actividades que implican la interacción de estudiantes de diferentes facultades.						
16.3. En la carrera, especialización o maestría se aplican metodologías que propician el tratamiento de problemas del contexto con enfoques interdisciplinarios.						

17. Relaciones nacionales e internacionales de la carrera, especialización y maestría.	SI		NO		NS/NR	
¿Tiene usted información acerca de la participación de profesores en actividades de cooperación académica con miembros de comunidades nacionales e internacionales?						
En caso de que la respuesta sea afirmativa, por favor evalúe los siguientes enunciados:	TD				TA	
	1	2	3	4	5	NS/NR
17.1. El contacto con miembros de comunidades académicas de carácter nacional e internacional ha incidido en la actualización del profesorado.						
17.2. Desde la carrera, especialización o maestría se promueve la participación de profesores y estudiantes en redes, foros, seminarios, simposios de carácter nacional e internacional.						

18. Metodologías de enseñanza y aprendizaje.	TD				TA	
	1	2	3	4	5	NS/NR
18.1. Las metodologías de enseñanza y de aprendizaje que usted emplea en las asignaturas a su cargo son coherentes con sus contenidos.						
18.2. Las metodologías empleadas por usted fomentan la creatividad y el desarrollo del pensamiento autónomo.						
18.3. Usted aplica metodologías que propician el tratamiento de problemas del contexto con enfoques interdisciplinarios.						
18.4. Usted suministra orientaciones para el trabajo que los estudiantes realizan dentro y fuera del aula.						

19. Evaluación.	TD				TA	
	1	2	3	4	5	NS/NR
19.1. Existe correspondencia entre las formas de evaluación académica y las metodologías de enseñanza.						
19.2. Existe correspondencia entre las formas de evaluación y las competencias a formar en la carrera, especialización o maestría.						
19.3. Usted da a conocer los criterios y reglas a aplicar en el sistema de evaluación de sus asignaturas.						

20. Seguimiento y Acompañamiento.	TD				TA	
-----------------------------------	----	--	--	--	----	--

	1	2	3	4	5	NS/NR
20.1. Existe un programa de acogida al estudiante que oriente el funcionamiento y organización de todo lo relacionado con la carrera, especialización o maestría.						
20.2. Existen y se desarrollan programas de apoyo al aprendizaje orientados al estudiante.						
20.3. Existen procedimientos para recabar la opinión, evaluar la satisfacción y recoger sugerencias de los estudiantes.						
20.4. Existe un programa de tutoría que oriente y motive a los estudiantes en lo referente a la carrera, especialización o maestría y a la organización de su itinerario curricular.						

21. Evaluación de las carreras profesionales.	SI	NO	NS/NR			
¿Existen procedimientos para la autoevaluación y autorregulación en la carrera, especialización o maestría?						
En caso de que la respuesta sea afirmativa, por favor evalúe los siguientes enunciados:	TD		TA			
	1	2	3	4	5	NS/NR
21.1. Los procedimientos para la autoevaluación y autorregulación del programa son claros y se orientan al mejoramiento continuo.						
21.2. Los resultados del proceso de autoevaluación han generado cambios positivos en la calidad de la carrera, especialización o maestría.						

22. Investigación.	SI		NO		NS/NR	
¿UNIMET fomenta y favorece la agrupación de estudiantes con fines investigativos?						
En caso de que la respuesta sea afirmativa, por favor evalúe los siguientes enunciados:	TD				TA	
	1	2	3	4		NS/NR
22.1. Los espacios y estrategias que le ofrece la carrera, la especialización o maestría para la participación en proyectos de investigación contribuyen a su formación integral.						
22.2. Usted utiliza estrategias para potenciar en los estudiantes la formulación de problemas y alternativas de solución propias de su disciplina de formación.						
22.3. Usted utiliza métodos para que los estudiantes accedan de manera crítica y permanente al estado del arte en el área de conocimiento de su disciplina de formación.						

23. Recursos bibliográficos	TD		TA			
	1	2	3	4	5	NS/NR
23.1. El material bibliográfico que ofrece la biblioteca de la universidad es suficiente.						
23.2. Los libros y revistas que Usted ha consultado están actualizados.						
23.3. El material bibliográfico que usted ha consultado corresponde a la bibliografía propuesta por Usted.						

24. Nuevas Tecnologías de la Información y la comunicación aplicadas a la educación	SI	NO	NS/NR

<b>¿Tiene la Universidad Biblioteca electrónica?</b>																		
En caso de que la respuesta sea afirmativa, por favor evalúe los siguientes enunciados:	<table border="1"> <tr> <th colspan="4">TD</th> <th colspan="2">TA</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>NS/NR</th> </tr> </table>						TD				TA		1	2	3	4	5	NS/NR
TD				TA														
1	2	3	4	5	NS/NR													
24.1. Los recursos de la biblioteca electrónica complementan sus necesidades de información y consulta.																		
24.2. Los recursos de la biblioteca electrónica están actualizados.																		

<b>25. Recursos informáticos y de comunicación (computadores, software, Internet).</b>	<table border="1"> <tr> <th colspan="4">TD</th> <th colspan="2">TA</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>NS/NR</th> </tr> </table>						TD				TA		1	2	3	4	5	NS/NR
TD				TA														
1	2	3	4	5	NS/NR													
25.1. Los recursos informáticos y de comunicación asignados a sus asignaturas son suficientes para su óptimo desarrollo.																		
25.2. Los recursos informáticos y de comunicación asignados a sus asignaturas son adecuados a la naturaleza de la carrera, especialización o maestría.																		

<b>26. Otros recursos y medios de apoyo a la docencia</b>	<table border="1"> <tr> <th colspan="4">TD</th> <th colspan="2">TA</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>NS/NR</th> </tr> </table>						TD				TA		1	2	3	4	5	NS/NR
TD				TA														
1	2	3	4	5	NS/NR													
26.1. La dotación de laboratorios es la adecuada para el desarrollo de sus asignaturas.																		
26.2. La dotación de ayudas audiovisuales es la adecuada para el desarrollo de sus asignaturas.																		

Otros procesos académicos relacionados con Pregrado:

<b>27. Prácticas y pasantías.</b>	SI		NO		NS/NR													
¿Existen mecanismos que fomenten las prácticas profesionales y pasantías en las empresas o instituciones?																		
En caso de que la respuesta sea afirmativa, por favor evalúe los siguientes enunciados:	<table border="1"> <tr> <th colspan="4">TD</th> <th colspan="2">TA</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>NS/NR</th> </tr> </table>						TD				TA		1	2	3	4	5	NS/NR
TD				TA														
1	2	3	4	5	NS/NR													
27.1. Las prácticas y pasantías son congruentes con los objetivos de la carrera.																		
27.2. Las prácticas y pasantías contribuyen al desarrollo de las competencias propuestas en la carrera.																		

<b>28. Extensión o proyección social.</b>	SI		NO		NS/NR													
¿La carrera tiene actividades articuladas al plan de estudios para propiciar el vínculo de la universidad a la sociedad?																		
En caso de que la respuesta sea afirmativa, por favor evalúe el siguiente enunciado:	<table border="1"> <tr> <th colspan="4">TD</th> <th colspan="2">TA</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>NS/NR</th> </tr> </table>						TD				TA		1	2	3	4	5	NS/NR
TD				TA														
1	2	3	4	5	NS/NR													
28.1. Los espacios y estrategias que le ofrece la carrera para la vinculación a la sociedad contribuyen a la formación integral del estudiante.																		

<b>29. Centros de estudios.</b>	SI		NO		NS/NR													
¿La carrera ofrece espacios para participar en grupos o centros de estudio?																		
En caso de que la respuesta sea afirmativa, por favor evalúe el siguiente enunciado:	<table border="1"> <tr> <th colspan="4">TD</th> <th colspan="2">TA</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>NS/NR</th> </tr> </table>						TD				TA		1	2	3	4	5	NS/NR
TD				TA														
1	2	3	4	5	NS/NR													
29.1. Los espacios y estrategias que le ofrece la carrera para la participación en grupos de estudio contribuyen a la formación																		



integral del estudiante.

30. Otras actividades.	SI	NO	NS/NR												
¿La carrera ofrece espacios para participar en actividades artísticas y deportivas?															
En caso de que la respuesta sea afirmativa, por favor evalúe el siguiente enunciado:	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">TD</th> <th colspan="2">TA</th> <th></th> <th></th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>NS/NR</th> </tr> </thead> </table>			TD		TA				1	2	3	4	5	NS/NR
TD		TA													
1	2	3	4	5	NS/NR										
30.1. Los espacios y estrategias que le ofrece la universidad para la participación en actividades artísticas y deportivas contribuyen a la formación integral del estudiante.															

## BLOQUE F: BIENESTAR INSTITUCIONAL.

31. Conocimiento de Programas y servicios de bienestar institucional.	SI	NO	NS/NR												
¿Tiene la Universidad en su estructura orgánica una oficina o dependencia que propenda a través de programas, servicios y actividades por el Bienestar de la comunidad académica?															
En caso de que la respuesta sea afirmativa, por favor evalúe el siguiente enunciado:	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">TD</th> <th colspan="2">TA</th> <th></th> <th></th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>NS/NR</th> </tr> </thead> </table>			TD		TA				1	2	3	4	5	NS/NR
TD		TA													
1	2	3	4	5	NS/NR										
31.1. Los programas, servicios y actividades de Bienestar Institucional contribuyen a su desarrollo personal en forma significativa.															
31.2. Los programas y servicios de Bienestar Institucional contribuyen al mejoramiento de la calidad de la docencia, la investigación y la proyección social.															
31.3. Existe información suficiente y oportuna sobre los programas y servicios de Bienestar Institucional.															

## BLOQUE G: ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN.

32. Organización, Administración y Gestión de la Facultad.	TD		TA			
	1	2	3	4	5	NS/NR
32.1. La organización, administración y gestión de los decanatos, departamentos y escuelas son coherentes con los fines de la docencia, la investigación, la proyección social y la cooperación nacional e internacional.						
32.2. Los procesos administrativos de los decanatos, departamentos y escuelas son eficientes. <sup>16</sup>						
32.3. Las personas encargadas de la administración de los decanatos, departamentos y escuelas son suficientes en número y dedicación.						

<sup>16</sup> Eficacia: correspondencia entre los propósitos y los logros Eficiencia: Habilidad para el uso de los recursos al mínimo costo.

33. Sistemas de comunicación e información.	TD			TA		
	1	2	3	4	5	NS/NR
33.1. Los sistemas de información de los decanatos, departamentos y escuelas están claramente establecidos.						
33.2. Los sistemas de información con que cuentan los decanatos, departamentos y escuelas son de fácil acceso.						
33.3. En la Universidad existen mecanismos eficaces de comunicación entre los niveles jerárquicos.						
33.4. Los diferentes consejos y comités son efectivos en la socialización de las decisiones tomadas.						

34. Dirección de las carreras, las especializaciones y las maestrías.	TD			TA		
	1	2	3	4	5	NS/NR
34.1. Los usuarios de los servicios de decanato, jefaturas de departamento y direcciones de escuela conocen las reglas de gestión establecidas.						
34.2. Los decanos, jefes de departamento y directores de escuela ejercen liderazgo sobre la comunidad académica según corresponde al esquema de gestión.						
34.3. Los Decanos, Jefes de Departamento y Directores de Escuela son competentes en la gestión académica correspondiente.						

35. Promoción de las carreras profesionales.	TD			TA		
	1	2	3	4	5	NS/NR
35.1. Las actividades de promoción de la Universidad y de las carreras, especializaciones y maestrías se realizan con transparencia y veracidad.						
35.2. La información que transmiten los medios de promoción de las carreras, especializaciones y maestrías corresponden a la naturaleza y realidad de las mismas.						

36. Egresados e impacto sobre el medio	TD			TA		
	1	2	3	4	5	NS/NR
36.1 La carrera, especialización o maestría ejerce una influencia positiva sobre el medio (económico, social, político y cultural).						
36.2. La imagen que proyecta el egresado de su carrera, especialización o maestría es percibida en el medio como positiva.						

## BLOQUE H: RECURSOS FÍSICOS.

37. Estado y conservación de los recursos físicos.	SI	NO	NS/NR
37.1. Las aulas de clase son suficientes para el desarrollo de las actividades académicas.			
37.2. Los laboratorios son suficientes para el desarrollo de las actividades académicas.			
37.3. Las salas de informática son suficientes para el desarrollo			

de las actividades académicas.			
37.4. La planta física para biblioteca, salas de lectura y consulta es suficiente para las necesidades de los estudiantes.			
37.5. Las áreas para uso de los profesores destinadas a asesoría y atención a estudiantes son suficientes.			

**NOTA: Si considera conveniente realizar alguna observación a las preguntas realizadas le solicitamos lo haga al reverso de la hoja, citando el número de la pregunta correspondiente.**

**UNIVERSIDAD METROPOLITANA "UNIMET"**  
**ESTUDIO DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL DE FACTORES ACADEMICOS**  
**"DIFA"**

**ENCUESTA DIRIGIDA A ESTUDIANTES DE PREGRADO**

<b>CARRERA PROFESIONAL:</b>	<b>NIVEL CURSADO:</b>
<b>GENERO:</b> F___ M___	<b>FECHA:</b>

**APRECIADOS ESTUDIANTES:**

El Diagnostico de Factores Académicos "DIFA" es un estudio destinado a realizar un proceso de AUTOEVALUACION, mediante el cual los miembros de la institución realizan una mirada crítica a todos los factores que componen las carreras profesionales y emiten juicios acerca de la calidad de los mismos y de la carrera como un todo, cuyo objetivo es el mejoramiento de la calidad de la docencia, la investigación y la extensión social.

El cuestionario que se presenta contempla gran parte de las características y factores que inciden en la carrera profesional. Le rogamos, marque SI o NO según su opinión sobre las preguntas y su grado de conformidad en el caso de las afirmaciones que le mostramos, siendo 1 el menor grado de acuerdo y 5 el máximo grado de acuerdo o la opción NS/NR = no sabe o no responde.

**Ejemplo:**

El reparto de la carga lectiva (asignaturas) es equilibrada a lo largo del Plan de Estudios.

Total desacuerdo	Algo en desacuerdo	De acuerdo	Bastante de acuerdo	Total acuerdo	No sabe / No responde.
1	2	3	4	5	NS/NR
			X		

**La UNIVERSIDAD METROPOLITANA agradece su participación en este proceso.**

BLOQUE A: MISIÓN Y PROYECTO EDUCATIVO.						
1. Misión Institucional.			SI	NO	NS/NR	
¿Conoce usted la "Misión Institucional" y el "Proyecto Educativo" de UNIMET?						
En caso de que la respuesta sea afirmativa, por favor evalúe los siguientes enunciados:			TD		TA	
			1	2	3	4
1.1. La "Misión Institucional" está expresada con claridad.						
1.2. Usted entiende y comparte el sentido de la "Misión".						

2. Reglamento Académico.	SI	NO	NS/NR												
¿Conoce usted el Reglamento Académico de la Universidad?															
En caso de que la respuesta sea afirmativa, por favor evalúe los siguientes enunciados:	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">TD</th> <th colspan="3">TA</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>NS/NR</th> </tr> </thead> </table>			TD			TA			1	2	3	4	5	NS/NR
TD			TA												
1	2	3	4	5	NS/NR										
2.1. El reglamento académico es adecuado en cuanto a derechos de los estudiantes.															
2.2. El reglamento académico es adecuado en cuanto a deberes de los estudiantes.															
2.3. El reglamento académico es adecuado en cuanto al régimen disciplinario.															
2.4 El reglamento académico es adecuado en cuanto a estímulos para los estudiantes.															
2.5. El reglamento académico se aplica según el caso lo amerite.															

3. Participación en los órganos de dirección de la Institución (Consejo Académico, Consejo de Facultad) entre otros.	SI	NO	NS/NR												
3.1. ¿Tiene conocimiento de la participación de los representantes de los estudiantes en el Consejo Académico?															
3.2. ¿Tiene conocimiento de la participación de los representantes de los estudiantes en el Consejo de Facultad?															
3.3. ¿Tiene conocimiento de la participación de los representantes de los estudiantes en otros Comités?															
Por favor evalúe los siguientes enunciados si contestó <b>SI</b> en alguno de las tres opciones anteriores.	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">TD</th> <th colspan="3">TA</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>NS/NR</th> </tr> </thead> </table>			TD			TA			1	2	3	4	5	NS/NR
TD			TA												
1	2	3	4	5	NS/NR										
3.4. La participación de los estudiantes en el Consejo Académico ha propiciado cambios en la institución.															
3.5. La participación de los profesores en el Consejo Académico ha propiciado cambios en la institución.															
3.6. La participación de los estudiantes en el Consejo de Facultad ha propiciado cambios en la carrera profesional.															
3.7 La participación de los estudiantes en los diversos comités de la Facultad ha propiciado cambios en ésta.															

## BLOQUE B: PROYECTO EDUCATIVO DE LA CARRERA PROFESIONAL.

4. Conocimiento del Proyecto Educativo.	SI	NO	NS/NR												
¿Conoce el Proyecto Educativo de la carrera profesional que Usted cursa?															
En caso de que la respuesta sea afirmativa, por favor evalúe los siguientes enunciados:	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">TD</th> <th colspan="3">TA</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>NS/NR</th> </tr> </thead> </table>			TD			TA			1	2	3	4	5	NS/NR
TD			TA												
1	2	3	4	5	NS/NR										
4.1. La carrera ha definido su proyecto educativo teniendo en cuenta el marco del Proyecto Educativo Institucional.															
4.2. Usted entiende y comparte el sentido del proyecto educativo de la carrera.															

4.3. El Proyecto Educativo de la carrera establece orientaciones para el fomento de la formación integral de estudiantes, profesores y directivos.						
4.4. Los profesores están comprometidos con las orientaciones del Proyecto Educativo de la carrera.						
4.5. La carrera tiene establecidas las competencias que los estudiantes deben tener al concluir los estudios.						
4.6. El plan de estudios es coherente con los objetivos de la carrera y con el perfil de egreso.						
4.7. El plan de estudios de la carrera ofrecido por UNIMET satisface sus expectativas de formación profesional.						

### BLOQUE C: ESTUDIANTES.

5. Concordancia entre la cantidad de estudiantes que ingresa, con el número de profesores, recursos académicos y físicos disponibles.	TD			TA		
	1	2	3	4	5	NS/NR
5.1. Existe una relación adecuada entre el número de admitidos y el número de profesores.						
5.2. Existe una relación adecuada entre el número de admitidos y los recursos físicos.						
5.3. Existe una relación adecuada entre el número de admitidos y los recursos académicos existentes. (Material bibliográfico, ayudas audiovisuales).						

6. Exigencias académicas y requisitos de permanencia y graduación en su programa.	TD			TA		
	1	2	3	4	5	NS/NR
6.1. Las exigencias académicas (evaluaciones) son suficientes.						
6.2. Los requisitos para permanecer en la carrera (promedios) guardan correspondencia con la naturaleza del mismo.						
6.3. Los requisitos para el grado en la carrera corresponden a la naturaleza de la misma.						
6.4. La carrera profesional especifica el perfil de ingreso del estudiante.						

7. Promedio de permanencia en la carrera.	TD			TA		
	1	2	3	4	5	NS/NR
7.1. La mayoría de los estudiantes obtiene su grado en el tiempo previsto para el desarrollo de la carrera.						

### BLOQUE D: PROFESORES.

8. Selección y vinculación de profesores.	SI	NO	NS/NR
8.1. ¿Conoce usted las políticas, normas y criterios académicos establecidos por la Universidad Metropolitana para la selección y vinculación de profesores?			
8.2. ¿Los profesores poseen las competencias necesarias para			

cumplir los objetivos de formación de la carrera?

9. Evaluación de los profesores.	TD			TA		
	1	2	3	4	5	NS/NR
9.1. Los criterios para la evaluación de profesores son adecuados.						
9.2. Los mecanismos y/o instrumentos para la evaluación de profesores son adecuados.						
9.3. La participación de los estudiantes en la evaluación de los profesores contribuye al mejoramiento de la labor educativa.						

10. Concordancia entre cantidad de profesores, dedicación y el número de estudiantes que ingresa.	TD			TA		
	1	2	3	4	5	NS/NR
10.1. La cantidad de profesores asignados es suficiente para atender las necesidades de formación de los estudiantes.						
10.2. La dedicación de los profesores es suficiente para atender las necesidades de formación de los estudiantes.						

11. Interacción con comunidades académicas.	TD			TA		
	1	2	3	4	5	NS/NR
11.1. La participación de profesores en redes y eventos académicos del orden nacional e internacional ha tenido incidencia en el mejoramiento de la carrera.						
11.2. La interacción con comunidades académicas internacionales ha tenido incidencia en el mejoramiento de la carrera.						

12. Material de apoyo creado por docentes.	SI	NO	NS/NR
12.1. ¿Ha utilizado materiales de apoyo elaborados por los docentes (Guías, documentos, libros de texto, CDs, videos, objetos virtuales, software)?			
12.2. Los materiales de apoyo utilizados son de calidad (contenidos, vigencia, diseño, utilidad).			
12.3. Los materiales de apoyo utilizados son adecuados para el uso propuesto.			
12.4. Los materiales de apoyo utilizados contribuyen a mejorar el desempeño de los estudiantes.			

## BLOQUE E: PROCESOS ACADÉMICOS.

13. Integralidad del currículo. <sup>17</sup>	TD	TA
-----------------------------------------------	----	----

<sup>17</sup> El concepto de currículo abarca los principios, contenidos, metodologías y recursos para el desarrollo de la docencia, la investigación y la proyección.

	1	2	3	4	5	NS/NR
13.1. El plan de estudios de la carrera desarrolla competencias tanto en los saberes y prácticas de la profesión como en los valores y actitudes para el ejercicio de una ciudadanía responsable.						
13.2. El plan de estudios de la carrera incorpora actividades para analizar los problemas vinculados a la carrera profesional desde sus dimensiones filosóficas, éticas, sociales y económicas.						
13.3. Los programas de las asignaturas son coherentes con el perfil de la titulación que cursa.						
13.4. Los objetivos programados en las asignaturas se cumplen durante el periodo programado.						
13.5. La formación que recibe en UNIMET es adecuada para su desarrollo profesional.						
13.6. La formación que recibe en UNIMET es adecuada para su desarrollo humano.						
13.7. La estructura del plan de estudios en cuanto a la secuencia de las asignaturas y su articulación horizontal y vertical evita vacíos u duplicidades.						

14. Flexibilidad y actualización del currículo.	TD					TA	
	1	2	3	4	5	NS/NR	
14.1. El área inicial le ha aportado conocimientos útiles y precisos para abordar el ciclo profesional.							
14.2. La actualización de los contenidos del plan de estudios se realiza de manera regulada, sistemática y periódica.							
14.3. La carrera aplica mecanismos para evaluar su capacidad de responder a las necesidades del medio.							
14.4. La carrera aplica mecanismos para incorporar al currículo los avances en la investigación de su campo de saber.							
14.5. La oferta de asignaturas electivas es suficiente y su distribución es equilibrada a lo largo del plan de estudios.							

15. Interdisciplinariedad.	TD					TA	
	1	2	3	4	5	NS/NR	
15.1. La Facultad ofrece espacios y condiciones adecuadas para el trabajo interdisciplinario.							
15.2. Desde la carrera se promueven actividades que implican la interacción de estudiantes de diferentes facultades.							
15.3. En la carrera se aplican metodologías que propician el tratamiento de problemas del contexto con enfoques interdisciplinarios.							

16. Relaciones nacionales e internacionales de la carrera.	SI		NO		NS/NR	
¿Tiene usted información acerca de la participación de estudiantes en actividades de cooperación académica con miembros de comunidades nacionales e internacionales?						
En caso de que la respuesta sea afirmativa, por favor evalúe los siguientes enunciados:	TD			TA		
	1	2	3	4	5	NS/NR
16.1. El contacto con miembros de comunidades académicas de						



carácter nacional e internacional es importante para la formación de los estudiantes.						
16.2. La cooperación con instituciones nacionales e internacionales se refleja en una mayor calidad de la carrera profesional.						
16.3. Desde la carrera se promueve la participación de estudiantes en redes, foros, seminarios, simposios de carácter nacional e internacional.						

17. Metodologías de enseñanza y aprendizaje.	TD			TA		
	1	2	3	4	5	NS/NR
17.1. Las metodologías de enseñanza y de aprendizaje empleados en las asignaturas de la carrera son coherentes con sus contenidos.						
17.2. Las metodologías empleadas fomentan la creatividad y el desarrollo del pensamiento autónomo.						
17.3. Las metodologías empleadas propician el tratamiento de problemas del contexto con enfoques interdisciplinarios.						
17.4. Los profesores suministran orientaciones para el trabajo que los estudiantes realizan dentro y fuera del aula.						

18. Prácticas y pasantías.	SI	NO		NS/NR		
¿Existen mecanismos que fomenten las prácticas profesionales y pasantías en las empresas o instituciones?						
En caso de que la respuesta sea afirmativa, por favor evalúe los siguientes enunciados:	TD		TA			
	1	2	3	4	5	NS/NR
18.1. Las prácticas y pasantías son congruentes con los objetivos de la carrera.						
18.2. Las prácticas y pasantías contribuyen al desarrollo de las competencias propuestas en la carrera.						

19. Evaluación.	TD			TA		
	1	2	3	4	5	NS/NR
19.1. Existe correspondencia entre las formas de evaluación académica y las metodologías de enseñanza.						
19.2. Existe correspondencia entre las formas de evaluación y las competencias a formar en la carrera profesional.						
19.3. Los profesores dan a conocer los criterios y reglas a aplicar en el sistema de evaluación de sus asignaturas.						
19.4. Los criterios de evaluación son aplicados con transparencia y equidad para todos los estudiantes.						

20. Seguimiento y Acompañamiento.	TD			TA		
	1	2	3	4	5	NS/NR
20.1. Existe un programa de acogida al estudiante que oriente el funcionamiento y organización de todo lo relacionado con la carrera.						

20.2. Existen y se desarrollan programas de apoyo al aprendizaje orientados al estudiante.						
20.3. Existen procedimientos para recabar la opinión, evaluar la satisfacción y recoger sugerencias de los estudiantes.						
20.4. Existe un programa de tutoría que oriente y motive a los estudiantes en lo referente a la carrera y a la organización de su itinerario curricular.						

21. Evaluación de las carreras profesionales.	SI	NO	NS/NR											
¿Existen procedimientos para la autoevaluación y autorregulación en la carrera?														
En caso de que la respuesta sea afirmativa, por favor evalúe los siguientes enunciados:	<table><tr><th colspan="2">TD</th><th colspan="3">TA</th></tr><tr><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th>NS/NR</th></tr></table>			TD		TA			1	2	3	4	5	NS/NR
TD		TA												
1	2	3	4	5	NS/NR									
21.1. Los procedimientos para la autoevaluación y autorregulación de la carrera son claros y se orientan al mejoramiento continuo.														
21.2. Los resultados del proceso de autoevaluación han generado cambios positivos en la calidad de la carrera.														

22. Investigación.	SI			NO		NS/NR
¿UNIMET fomenta y favorece la agrupación de estudiantes con fines investigativos?						
En caso de que la respuesta sea afirmativa, por favor evalúe los siguientes enunciados:	TD			TA		
	1	2	3	4	5	NS/NR
22.1. Los espacios y estrategias que le ofrece la carrera para la participación en proyectos de investigación contribuyen a su formación integral.						
22.2. Los profesores utilizan estrategias para potenciar en los estudiantes la formulación de problemas y alternativas de solución propias de su disciplina de formación.						
22.3. Los profesores utilizan métodos para que los estudiantes accedan de manera crítica y permanente al estado del arte en el área de conocimiento de su disciplina de formación.						

23. Recursos bibliográficos.	TD				TA	
	1	2	3	4	5	NS/NR
23.1. El material bibliográfico que ofrece la biblioteca de la Universidad es suficiente.						
23.2. Los libros y revistas que Usted ha consultado están actualizados.						
23.3. El material bibliográfico que usted ha consultado corresponde a la bibliografía propuesta por Usted.						

24. Nuevas Tecnologías de la Información y la comunicación aplicadas a la educación.	SI	NO				NS/NR
¿Tiene la Universidad Biblioteca electrónica?						
En caso de que la respuesta sea afirmativa, por favor evalúe los siguientes enunciados:	TD		TA			
	1	2	3	4	5	NS/NR
24.1. Los recursos de la biblioteca electrónica complementan						

sus necesidades de información y consulta.						
24.2. Los recursos de la biblioteca electrónica están actualizados.						

25. Recursos informáticos y de comunicación (computadores, software, Internet).	TD					TA	
	1	2	3	4	5	NS/NR	
25.1. Los recursos informáticos y de comunicación asignados a sus asignaturas son suficientes para su óptimo desarrollo.							
25.2. Los recursos informáticos y de comunicación asignados a sus asignaturas son adecuados a la naturaleza de la carrera profesional.							

26. Otros recursos y medios de apoyo a la docencia.	TD					TA	
	1	2	3	4	5	NS/NR	
26.1. La dotación de laboratorios es la adecuada para el desarrollo de sus asignaturas.							
26.2. La dotación de ayudas audiovisuales es la adecuada para el desarrollo de sus asignaturas.							

27. Extensión o proyección social.	SI		NO		NS/NR		
¿La carrera tiene actividades articuladas al plan de estudios que lo vinculen con la sociedad?							
En caso de que la respuesta sea afirmativa, por favor evalúe el siguiente enunciado:	TD					TA	
	1	2	3	4	5	NS/NR	
27.1. Los espacios y estrategias que le ofrece la carrera para la vinculación a la sociedad contribuyen a su formación integral.							

28. Centros de estudios.	SI		NO		NS/NR		
28. ¿La carrera ofrece espacios para participar en grupos o centros de estudio?							
En caso de que la respuesta sea afirmativa, por favor evalúe el siguiente enunciado:	TD					TA	
	1	2	3	4	5	NS/NR	
28.1. Los espacios y estrategias que le ofrece la carrera para la participación en grupos de estudio contribuyen a su formación integral.							

29. Otras actividades.	SI		NO		NS/NR		
29.1 ¿La carrera ofrece espacios para participar en actividades artísticas y deportivas?							
29.2 ¿Usted participa en actividades académicas y deportivas que ofrece UNIMET?							
En caso de que la respuesta sea afirmativa, por favor evalúe los siguientes enunciados:	TD					TA	
	1	2	3	4	5	NS/NR	
29.1.1. Los espacios y estrategias que le ofrece la universidad para la participación en actividades artísticas y deportivas contribuyen a su formación integral.							

## BLOQUE F: BIENESTAR INSTITUCIONAL.

30. Conocimiento de Programas y servicios de bienestar institucional.	SI			NO		NS/NR
¿Tiene la Universidad en su estructura orgánica una oficina o dependencia que propenda a través de programas, servicios y actividades por el bienestar de la comunidad académica?						
En caso de que la respuesta sea afirmativa, por favor evalúe el siguiente enunciado:	TD			TA		
	1	2	3	4	5	NS/NR
30.1. Los programas, servicios y actividades de Bienestar Institucional contribuyen a su desarrollo personal en forma significativa.						
30.2. Los programas y servicios de Bienestar Institucional contribuyen al mejoramiento de la calidad de la docencia, la investigación y la proyección social.						
30.3. Existe información suficiente y oportuna sobre los programas y servicios de Bienestar Institucional.						

## BLOQUE G: ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN.

31. Organización, Administración y Gestión de la Facultad.	TD		TA			
	1	2	3	4	5	NS/NR
31.1. La organización, administración y gestión de los Decanatos, Departamentos y Escuelas son coherentes con los fines de la docencia, la investigación, la proyección social y la cooperación nacional e internacional.						
31.2. Los procesos administrativos de los Decanatos, Departamentos y Escuelas son eficientes. <sup>18</sup>						
31.3. Las personas encargadas de la administración de los Decanatos, Departamentos y Escuelas son suficientes en número y dedicación.						

32. Sistemas de comunicación e información.	TD		TA			
	1	2	3	4	5	NS/NR
32.1. Los sistemas de información de los Decanatos, Departamentos y Escuelas están claramente establecidos.						
32.2. Los sistemas de información con que cuentan los Decanatos, Departamentos y Escuelas son de fácil acceso.						
32.3. Existen mecanismos eficaces de comunicación entre niveles jerárquicos de la universidad.						

33. Dirección de las carreras profesionales.	TD		TA			
	1	2	3	4	5	NS/NR
33.1. Los usuarios de los servicios de Decanato, Jefaturas de Departamento y Direcciones de Escuela conocen las reglas de						

<sup>18</sup> Eficacia: correspondencia entre los propósitos y los logros Eficiencia: Habilidad para el uso de los recursos al mínimo costo.

gestión establecidas.						
33.2. Los Decanos, Jefes de Departamento y Directores de Escuela ejercen liderazgo sobre la comunidad académica según corresponde al esquema de gestión.						
33.3. Los Decanos, Jefes de Departamento y Directores de Escuela son competentes en la gestión académica correspondiente.						

34. Promoción de las carreras profesionales.	TD			TA		
	1	2	3	4	5	NS/NR
34.1. Las actividades de promoción de la Universidad y la carrera se realizan con transparencia y veracidad.						
34.2. La información que transmiten los medios de promoción de la carrera corresponde a la naturaleza y realidad del mismo.						

35. Egresados e impacto sobre el medio.	TD			TA		
	1	2	3	4	5	NS/NR
35.1 La carrera ejerce una influencia positiva sobre el medio (económico, social, político y cultural).						
35.2. La imagen que proyecta el egresado de su carrera es percibida en el medio como positiva.						

## BLOQUE H: RECURSOS FÍSICOS.

36. Estado y conservación de los recursos físicos.	TD			TA		
	1	2	3	4	5	NS/NR
36.1. Las aulas de clase son suficientes para el desarrollo de las actividades académicas.						
36.2. Los laboratorios son suficientes para el desarrollo de las actividades académicas.						
36.3. Las salas de informática son suficientes para el desarrollo de las actividades académicas.						
36.4. La planta física para biblioteca, salas de lectura y consulta es suficiente para las necesidades de los estudiantes.						
36.5. Las áreas para uso de los profesores destinadas a asesoría y atención a estudiantes son suficientes.						

**NOTA: Si considera conveniente realizar alguna observación a las preguntas realizadas le solicitamos lo haga al reverso de la hoja, citando el número de la pregunta correspondiente.**

**UNIVERSIDAD METROPOLITANA "UNIMET"**  
**ESTUDIO DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL DE FACTORES ACADEMICOS**  
**"DIFA"**

**ENCUESTA DIRIGIDA A ESTUDIANTES DE POSTGRADO.**

<b>CARRERA PROFESIONAL:</b>	<b>NIVEL CURSADO:</b>
<b>GENERO:</b> F ___ M ___	<b>FECHA:</b>

**APRECIADOS ESTUDIANTES:**

El Diagnostico Institucional de Factores Académicos "DIFA" es un estudio destinado a realizar un proceso de AUTOEVALUACION, mediante el cual los miembros de la institución realizan una mirada crítica a todos los factores que componen las carreras profesionales y emiten juicios acerca de la calidad de los mismos y de la carrera como un todo, cuyo objetivo es el mejoramiento de la calidad de la docencia, la investigación y la extensión social.

El cuestionario que se presenta contempla gran parte de las características y factores que inciden en la carrera profesional. Le rogamos, marque SI o NO según su opinión sobre las preguntas y su grado de conformidad en el caso de las afirmaciones que le mostramos, siendo 1 el menor grado de acuerdo y 5 el máximo grado de acuerdo o la opción NS/NR = no sabe o no responde.

**Ejemplo:**

El reparto de la carga lectiva (asignaturas) es equilibrada a lo largo del Plan de Estudios.

Total desacuerdo (TD)	Algo en desacuerdo	De acuerdo	Bastante de acuerdo	Total acuerdo (TA)	No sabe / No responde.
1	2	3	4	5	NS/NR
			X		

**La UNIVERSIDAD METROPOLITANA agradece su participación en este proceso.**

**BLOQUE A: MISIÓN Y PROYECTO EDUCATIVO.**

1. Misión Institucional.	SI			NO			NS/NR		
¿Conoce usted la "Misión Institucional" y el "Proyecto Educativo" de UNIMET?									
En caso de que la respuesta sea afirmativa, por favor evalúe los siguientes enunciados:	TD			TA					
	1	2	3	4	5	NS/NR			
1.1. La "Misión Institucional" está expresada con claridad.									
1.2. Usted entiende y comparte el sentido de la Misión.									

2. Reglamento Académico.	SI	NO	NS/NR
¿Conoce usted el Reglamento Académico de la Universidad?			
En caso de que la respuesta sea afirmativa, por favor evalúe los siguientes enunciados:	TD		TA
	1	2	3
2.1. El reglamento académico es adecuado en cuanto a derechos de los estudiantes.	4	5	NS/NR
2.2. El reglamento académico es adecuado en cuanto a deberes de los estudiantes.			
2.3. El reglamento académico es adecuado en cuanto al régimen disciplinario.			
2.4 El reglamento académico es adecuado en cuanto a estímulos para los estudiantes.			
2.5. El reglamento académico se aplica según el caso lo amerite.			

3. Participación en los órganos de dirección de la Institución (Consejo Académico, Consejo de Facultad) entre otros.	SI	NO	NS/NR
3.1. ¿Tiene conocimiento de la participación de los representantes de los estudiantes en el Consejo Académico?			
3.2. ¿Tiene conocimiento de la participación de los representantes de los estudiantes en el Consejo de Facultad?			
3.3. ¿Tiene conocimiento de la participación de los representantes de los estudiantes en otros Comités?			
Por favor evalúe los siguientes enunciados si contestó <b>SI</b> en alguno de las tres opciones anteriores.	TD		TA
	1	2	3
3.4. La participación de los estudiantes en el Consejo Académico ha propiciado cambios en la institución.	4	5	NS/NR
3.5. La participación de los profesores en el Consejo Académico ha propiciado cambios en la institución.			
3.6. La participación de los estudiantes en el Consejo de Facultad ha propiciado cambios en la carrera profesional.			
3.7 La participación de los estudiantes en los diversos comités de la Facultad ha propiciado cambios en esta.			

## BLOQUE B: PROYECTO EDUCATIVO DE LA ESPECIALIZACIÓN O

4. Conocimiento del Proyecto Educativo.	SI	NO	NS/NR
¿Conoce el Proyecto Educativo de la especialización o maestría que Usted cursa?			
En caso de que la respuesta sea afirmativa, por favor evalúe los siguientes enunciados:	TD		TA
	1	2	3
4.1. La especialización o maestría ha definido su proyecto educativo teniendo en cuenta el marco del Proyecto Educativo Institucional.	4	5	NS/NR
4.2. Usted entiende y comparte el sentido del proyecto educativo de la especialización o maestría.			

4.3. El Proyecto Educativo de la especialización o maestría establece orientaciones para el fomento de la formación integral de estudiantes, profesores y directivos.						
4.4. Los profesores están comprometidos con las orientaciones del Proyecto Educativo de la especialización o maestría.						
4.5. La especialización o maestría tiene establecidas las competencias que los estudiantes deben tener al concluir los estudios.						
4.6. El plan de estudios es coherente con los objetivos de la especialización o maestría y con el perfil de egreso.						
4.7. El plan de estudios de la especialización o maestría ofrecido por UNIMET satisface sus expectativas de formación profesional.						

### BLOQUE C: ESTUDIANTES.

5. Concordancia entre la cantidad de estudiantes que ingresa, con el número de profesores, recursos académicos y físicos disponibles.	TD				TA	
	1	2	3	4	5	NS/NR
5.1. Existe una relación adecuada entre el número de admitidos y el número de profesores.						
5.2. Existe una relación adecuada entre el número de admitidos y los recursos físicos.						
5.3. Existe una relación adecuada entre el número de admitidos y los recursos académicos existentes. (material bibliográfico, ayudas audiovisuales).						

6. Exigencias académicas y requisitos de permanencia y graduación en su programa.	TD				TA	
	1	2	3	4	5	NS/NR
6.1. Las exigencias académicas (evaluaciones) de la especialización o maestría son suficientes.						
6.2. Los requisitos para permanecer en el programa (promedios) guardan correspondencia con la naturaleza de especialización o maestría.						
6.3. Los requisitos para grado en la especialización o maestría corresponden a la naturaleza del mismo.						
6.4. La especialización o maestría especifica el perfil de ingreso del estudiante.						

7. Promedio de permanencia en la carrera.	TD				TA	
	1	2	3	4	5	NS/NR
7.1 La mayoría de los estudiantes de la especialización o maestría obtiene su grado en el tiempo previsto para el desarrollo de la misma.						

### BLOQUE D: PROFESORES.

8. Selección y vinculación de profesores.	SI	NO	NS/NR
8.1. ¿Conoce usted las políticas, normas y criterios académicos establecidos por la Universidad Metropolitana para la selección y			



vinculación de profesores?			
8.2. ¿Los profesores poseen las competencias necesarias para cumplir los objetivos de formación de la carrera?			

9. Evaluación de los profesores.	TD					TA	
	1	2	3	4	5	NS/NR	
9.1. Los criterios para la evaluación de profesores son adecuados.							
9.2. Los mecanismos y/o instrumentos para la evaluación de profesores son adecuados.							
9.3. La participación de los estudiantes en la evaluación de los profesores contribuye al mejoramiento de la labor educativa.							

10. Concordancia entre cantidad de profesores, dedicación y el número de estudiantes que ingresa.	TD					TA	
	1	2	3	4	5	NS/NR	
10.1. La cantidad de profesores asignados es suficiente para atender las necesidades de formación de los estudiantes.							
10.2. La dedicación de los profesores es suficiente para atender las necesidades de formación de los estudiantes.							

11. Interacción con comunidades académicas.	TD					TA	
	1	2	3	4	5	NS/NR	
11.1. La participación de profesores en redes y eventos académicos del orden nacional e internacional ha tenido incidencia en el mejoramiento de la especialización o maestría.							
11.2. La interacción con comunidades académicas internacionales ha tenido incidencia en el mejoramiento de la especialización o maestría.							

12. Material de apoyo creado por docentes.	SI			NO		NS/NR
¿Ha utilizado materiales de apoyo elaborados por los docentes (Guías, documentos, libros de texto, CDs, videos, objetos virtuales, software)?						
En caso de que la respuesta sea afirmativa, por favor evalúe los siguientes enunciados:	TD				TA	
	1	2	3	4	5	NS/NR
12.1. Los materiales de apoyo utilizados son de calidad (contenidos, vigencia, diseño, utilidad).						
12.2. Los materiales de apoyo utilizados son adecuados para el uso propuesto.						
12.3. Los materiales de apoyo utilizados contribuyen a mejorar el desempeño de los estudiantes.						

## BLOQUE E: PROCESOS ACADÉMICOS.

13. Integralidad del currículo. <sup>19</sup>	TD					TA	
-----------------------------------------------	----	--	--	--	--	----	--

<sup>19</sup> El concepto de currículo abarca los principios, contenidos, metodologías y recursos para el desarrollo de la docencia, la investigación y la proyección.

	1	2	3	4	5	NS/NR
13.1. El plan de estudios de la especialización o maestría desarrolla competencias tanto en saberes y prácticas de la profesión como en los valores y actitudes para el ejercicio de una ciudadanía responsable.						
13.2. El plan de estudios de la especialización o maestría incorpora actividades para analizar los problemas vinculados a los campos de desempeño profesional desde sus dimensiones filosóficas, éticas, sociales y económicas.						
13.3. Los programas de las asignaturas son coherentes con el perfil de la titulación que cursa.						
13.4. Los objetivos programados en las asignaturas se cumplen durante el periodo programado.						
13.5. La formación que recibe en UNIMET es adecuada para su desarrollo profesional.						
13.6. La formación que recibe en UNIMET es adecuada para su desarrollo humano.						
13.7. La estructura del plan de estudios en cuanto a la secuencia de las asignaturas y su articulación horizontal y vertical evita vacíos u duplicidades.						

14. Flexibilidad y actualización del currículo.	TD				TA	
	1	2	3	4	5	NS/NR
14.1. La actualización de los contenidos del plan de estudios se realiza de manera regulada, sistemática y periódica.						
14.2. La especialización o maestría aplica mecanismos para evaluar su capacidad de responder a las necesidades del medio.						
14.3. La especialización o maestría aplica mecanismos para incorporar al currículo los avances en la investigación de su campo de saber.						
14.4. La oferta de asignaturas electivas es suficiente y su distribución es equilibrada a lo largo del plan de estudios.						

15. Interdisciplinariedad.	TD				TA	
	1	2	3	4	5	NS/NR
15.1. La especialización o maestría ofrece espacios y condiciones adecuadas para el trabajo interdisciplinario.						
15.2. Desde la especialización o maestría se promueven actividades que implican la interacción de estudiantes de diferentes programas.						
15.3. En la especialización o maestría se aplican metodologías que propician el tratamiento de problemas del contexto con enfoques interdisciplinarios.						

16. Relaciones nacionales e internacionales del programa.	SI	NO	NS/NR
-----------------------------------------------------------	----	----	-------

¿Tiene usted información acerca de la participación de estudiantes en actividades de cooperación académica con miembros de comunidades nacionales e internacionales?						
En caso de que la respuesta sea afirmativa, por favor evalúe los siguientes enunciados:	TD		TA			
	1	2	3	4	5	NS/NR
16.1. El contacto con miembros de comunidades académicas de carácter nacional e internacional es importante para la formación de los estudiantes.						
16.2. La cooperación con instituciones nacionales e internacionales se refleja en una mayor calidad de la especialización o maestría.						
16.3. Desde la especialización o maestría se promueve la participación de estudiantes en redes, foros, seminarios, simposios de carácter nacional e internacional.						

17. Metodologías de enseñanza y aprendizaje.	TD		TA			
	1	2	3	4	5	NS/NR
17.1. Las metodologías de enseñanza y de aprendizaje empleados en las asignaturas de la especialización o maestría son coherentes con sus contenidos.						
17.2. Las metodologías empleadas fomentan la creatividad y el desarrollo del pensamiento autónomo.						
17.3. Las metodologías empleadas propician el tratamiento de problemas del contexto con enfoques interdisciplinarios.						
17.4. Los profesores suministran orientaciones para el trabajo que los estudiantes realizan dentro y fuera del aula.						

18. Evaluación.	TD		TA			
	1	2	3	4	5	NS/NR
18.1. Existe correspondencia entre las formas de evaluación académica y las metodologías de enseñanza.						
18.2. Existe correspondencia entre las formas de evaluación y las competencias a formar en la especialización o maestría.						
18.3. Los profesores dan a conocer los criterios y reglas a aplicar en el sistema de evaluación de sus asignaturas.						
18.4. Los criterios de evaluación son aplicados con transparencia y equidad para todos los estudiantes.						

19. Seguimiento y Acompañamiento.	TD		TA			
	1	2	3	4	5	NS/NR
19.1. Existe un programa de acogida al estudiante que oriente el funcionamiento y organización de todo lo relacionado con la especialización o maestría.						
19.2. Existen procedimientos para recabar la opinión, evaluar la satisfacción y recoger sugerencias de los estudiantes.						
19.3. Existe un programa de tutoría que oriente y motive a los estudiantes en lo referente a la especialización o maestría y a la organización de su itinerario curricular.						

20. Evaluación de la especialización o maestría.	SI	NO	NS/NR												
¿Existen procedimientos para la autoevaluación y autorregulación en la especialización o maestría?															
En caso de que la respuesta sea afirmativa, por favor evalúe los siguientes enunciados:	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">TD</th> <th colspan="3">TA</th> <th></th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>NS/NR</th> </tr> </thead> </table>			TD		TA				1	2	3	4	5	NS/NR
TD		TA													
1	2	3	4	5	NS/NR										
20.1. Los procedimientos para la autoevaluación y autorregulación de la especialización o maestría son claros y se orientan al mejoramiento continuo.															
20.2. Los resultados del proceso de autoevaluación han generado cambios positivos en la calidad de la especialización o maestría.															

21. Investigación.	SI	NO	NS/NR												
¿UNIMET fomenta y favorece la agrupación de estudiantes con fines investigativos?															
En caso de que la respuesta sea afirmativa, por favor evalúe los siguientes enunciados:	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">TD</th> <th colspan="3">TA</th> <th></th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>NS/NR</th> </tr> </thead> </table>			TD		TA				1	2	3	4	5	NS/NR
TD		TA													
1	2	3	4	5	NS/NR										
21.1. Los espacios y estrategias que le ofrece la especialización o maestría para la participación en proyectos de investigación contribuyen a su formación integral.															
21.2. Los profesores utilizan estrategias para potenciar en los estudiantes la formulación de problemas y alternativas de solución propias de su disciplina de formación.															
21.3. Los profesores utilizan métodos para que los estudiantes accedan de manera crítica y permanente al estado del arte en el área de conocimiento de su disciplina de formación.															

22. Recursos bibliográficos.	TD		TA			
	1	2	3	4	5	NS/NR
22.1. El material bibliográfico que ofrece la biblioteca de la universidad es suficiente.						
22.2. Los libros y revistas que Usted ha consultado están actualizados.						
22.3. El material bibliográfico que usted ha consultado corresponde a la bibliografía propuesta por el profesor.						

23. Nuevas Tecnologías de la Información y la comunicación aplicadas a la educación.	SI	NO	NS/NR												
¿Tiene la Universidad Biblioteca electrónica?															
En caso de que la respuesta sea afirmativa, por favor evalúe los siguientes enunciados:	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">TD</th> <th colspan="3">TA</th> <th></th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>NS/NR</th> </tr> </thead> </table>			TD		TA				1	2	3	4	5	NS/NR
TD		TA													
1	2	3	4	5	NS/NR										
23.1. Los recursos de la biblioteca electrónica complementan sus necesidades de información y consulta.															
23.2. Los recursos de la biblioteca electrónica están actualizados.															

24. Recursos informáticos y de comunicación (computadores, software, Internet).	TD		TA			
	1	2	3	4	5	NS/NR

24.1. Los recursos informáticos y de comunicación asignados a sus asignaturas son suficientes para su óptimo desarrollo.						
24.2. Los recursos informáticos y de comunicación asignados a sus asignaturas son adecuados a la naturaleza de la especialización o maestría.						

25. Otros recursos y medios de apoyo a la docencia.	TD			TA		
	1	2	3	4	5	NS/NR
25.1. La dotación de laboratorios es la adecuada para el desarrollo de sus asignaturas.						
25.2. La dotación de ayudas audiovisuales es la adecuada para el desarrollo de sus asignaturas.						

## BLOQUE F: BIENESTAR INSTITUCIONAL.

26. Conocimiento de Proyectos y servicios de bienestar institucional.	SI			NO			NS/NR
¿Tiene la Universidad en su estructura orgánica una oficina o dependencia que propenda a través de programas, servicios y actividades por el Bienestar de la comunidad académica?							
En caso de que la respuesta sea afirmativa, por favor evalúe el siguiente enunciado:	TD			TA			
	1	2	3	4	5	NS/NR	
26.1. Los programas, servicios y actividades de Bienestar Institucional contribuyen a su desarrollo personal en forma significativa.							
26.2. Los programas y servicios de Bienestar Institucional contribuyen al mejoramiento de la calidad de la docencia, la investigación y la proyección social.							
26.3. Existe información suficiente y oportuna sobre los programas y servicios de Bienestar Institucional.							

## BLOQUE G: ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN.

27. Organización, Administración y Gestión de la Facultad.	TD			TA		
	1	2	3	4	5	NS/NR
27.1. La organización, administración y gestión del decanato y dirección de postgrado, es coherente con los fines de la docencia, la investigación, la proyección social y la cooperación nacional e internacional.						
27.2. Los procesos administrativos del decanato y dirección de postgrado son eficientes. <sup>20</sup>						
27.3. Las personas encargadas de la administración del decanato y dirección de postgrado son suficientes en número y dedicación.						
28. Sistemas de comunicación e información.	TD			TA		

<sup>20</sup> Eficacia: correspondencia entre los propósitos y los logros. Eficiencia: Habilidad para el uso de los recursos al mínimo costo.

	1	2	3	4	5	NS/NR
28.1. Los sistemas de información del Decanato y la Dirección de Postgrado están claramente establecidos.						
28.2. Los sistemas de información con que cuenta la especialización o maestría son de fácil acceso.						
28.3. Existen mecanismos eficaces de comunicación entre niveles jerárquicos de la Universidad.						

29. Dirección de Postgrados.	TD			TA		
	1	2	3	4	5	NS/NR
29.1. Los usuarios de los servicios del Decanato y Dirección de Postgrados conocen las reglas de gestión establecidas.						
29.2. Los Decanos, Directores y Coordinadores de Postgrado ejercen liderazgo sobre su comunidad académica según corresponde al esquema de gestión.						
29.3. Los Decanos y Directores de Postgrado son competentes en la gestión académica correspondiente.						

30. Promoción de las especializaciones y maestrías.	TD			TA		
	1	2	3	4	5	NS/NR
30.1. Las actividades de promoción de la Universidad y la especialización o maestría se realizan con transparencia y veracidad.						
30.2. La información que transmiten los medios de promoción de la especialización o maestría corresponde a la naturaleza y realidad del mismo.						

31. Egresados e impacto sobre el medio.	TD			TA		
	1	2	3	4	5	NS/NR
31.1. La especialización o maestría ejerce una influencia positiva sobre el medio (económico, social, político y cultural).						
31.2. La imagen que proyecta el egresado de su especialización o maestría es percibida en el medio como positiva.						

## BLOQUE H: RECURSOS FÍSICOS.

32. Estado y conservación de los recursos físicos.	TD			TA		
	1	2	3	4	5	NS/NR
32.1. Las aulas de clase son suficientes para el desarrollo de las actividades académicas.						
32.2. Los laboratorios son suficientes para el desarrollo de las actividades académicas.						
32.3. Las salas de informática son suficientes para el desarrollo de las actividades académicas.						
32.4. La planta física para biblioteca, salas de lectura y consulta es suficiente para las necesidades de los estudiantes.						
32.5. Las áreas para uso de los profesores destinadas a asesoría y atención a estudiantes son suficientes.						

**NOTA:** Si considera conveniente realizar alguna observación a las preguntas realizadas le solicitamos lo haga al reverso de la hoja, citando el número de la pregunta correspondiente.

**UNIVERSIDAD METROPOLITANA "UNIMET"**  
**ESTUDIO DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL DE FACTORES ACADEMICOS**  
**"DIFA"**

**ENCUESTA DIRIGIDA A EGRESADOS DE PREGRADO.**

<b>CARRERA PROFESIONAL:</b>	<b>AÑO DE GRADUACIÓN:</b>
<b>GENERO:</b> F ____ M ____	<b>FECHA:</b>

**APRECIADOS EGRESADOS:**

El Diagnóstico de Factores Académicos "DIFA" es un estudio destinado a realizar un proceso de AUTOEVALUACION, mediante el cual los miembros de la institución realizan una mirada crítica a todos los factores que componen las carreras profesionales y emiten juicios acerca de la calidad de los mismos y de la carrera como un todo, cuyo objetivo es el mejoramiento de la calidad de la docencia, la investigación y la extensión social.

El cuestionario que se presenta contempla gran parte de las características y factores que inciden en la carrera profesional. Le rogamos, marque SI o NO según su opinión sobre las preguntas y su grado de conformidad en el caso de las afirmaciones que le mostramos, siendo 1 el menor grado de acuerdo y 5 el máximo grado de acuerdo o la opción NS/NR = no sabe o no responde.

**Ejemplo:**

El reparto de la carga lectiva (asignaturas) es equilibrada a lo largo del Plan de Estudios.

Total desacuerdo (TD)	Algo en desacuerdo	De acuerdo	Bastante de acuerdo	Total acuerdo (TA)	No sabe / No responde.
1	2	3	4	5	NS/NR
			X		

**La UNIVERSIDAD METROPOLITANA agradece su participación en este proceso.**

**BLOQUE A: MISIÓN Y PROYECTO EDUCATIVO.**

1. Misión Institucional.	SI	NO	NS/NR													
¿Conoce usted la "Misión Institucional" y el "Proyecto Educativo" de UNIMET?																
En caso de que la respuesta sea afirmativa, por favor evalúe los siguientes enunciados:	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="4">ND</th> <th colspan="3">TA</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>NS/NR</th> </tr> </table>			ND				TA			1	2	3	4	5	NS/NR
ND				TA												
1	2	3	4	5	NS/NR											
1.1. La "Misión Institucional" está expresada con claridad.																
1.2. Usted entiende y comparte el sentido de la Misión.																

## BLOQUE B: PROYECTO EDUCATIVO DE LA CARRERA PROFESIONAL.

2. Conocimiento del Proyecto Educativo.	SI		NO		NS/NR	
¿Conoce el "Proyecto Educativo" de la carrera profesional que Usted cursó?						
En caso de que la respuesta sea afirmativa, por favor evalúe los siguientes enunciados:	ND		TA			
	1	2	3	4	5	NS/NR
2.1. El "Proyecto Educativo" de la carrera fomentó su formación integral.						
2.2. La carrera le permitió adquirir las competencias necesarias para su desempeño profesional.						
2.3. El plan de estudios, los objetivos de la carrera y el perfil de egreso son coherentes con las necesidades del entorno.						
2.4. El plan de estudios que curso durante su carrera llenó sus expectativas de formación profesional.						
2.5. El perfil del egresado adquirido en el proceso formativo corresponde al perfil de egreso previsto por la carrera profesional.						

## BLOQUE C: PROCESOS ACADÉMICOS.

3. Integralidad del currículo. <sup>21</sup>	ND		TA			
	1	2	3	4	5	NS/NR
3.1. El plan de estudios de la carrera contribuyó al desarrollo de competencias tanto en los saberes y prácticas de la profesión como en los valores y actitudes para el ejercicio de una ciudadanía responsable.						
3.2. El plan de estudios de la carrera incorporaba actividades para analizar los problemas vinculados a la carrera profesional desde sus dimensiones filosóficas, éticas, sociales y económicas.						
3.3. Los objetivos programados en las asignaturas se cumplían durante el periodo programado.						
4. Flexibilidad y actualización del currículo.	ND		TA			
	1	2	3	4	5	NS/NR
4.1. La Universidad posee políticas adecuadas en materia de flexibilidad curricular y pedagógica.						
4.2. La actualización de los contenidos del plan de estudios se						

<sup>21</sup> El concepto de currículo abarca los principios, contenidos, metodologías y recursos para el desarrollo de la docencia, la investigación y la proyección..



realiza de manera regulada, sistemática y periódica.						
4.3. La Facultad aplica mecanismos para evaluar su capacidad de responder a las necesidades del medio.						
4.4. La Facultad aplica mecanismos para incorporar al currículo los avances en la investigación de su campo de saber.						

5. Interdisciplinariedad.	ND			TA		
	1	2	3	4	5	NS/NR
5.1. Desde la Facultad se promueven actividades que implican la interacción de egresados de diferentes facultades.						
5.2. Desde la Facultad se promueven proyectos que vinculen al egresado para el tratamiento de problemas del contexto con enfoques interdisciplinarios.						

6. Interacción con comunidades académicas.	ND			TA		
	1	2	3	4	5	NS/NR
6.1. La Facultad promueve la participación en los egresados en redes, en foros, seminarios, simposios de carácter nacional e internacional.						
6.2. La interacción de egresados con comunidades académicas nacionales e internacionales ha tenido incidencia en el mejoramiento de la carrera.						

7. Evaluación de las carreras profesionales.	SI	NO	NS/NR
¿Existen procedimientos para la autoevaluación y autorregulación en la carrera?			

8. Metodologías de enseñanza y aprendizaje.	ND			TA		
	1	2	3	4	5	NS/NR
8.1. Las metodologías de enseñanza y de aprendizaje usadas por los profesores para el desarrollo de las asignaturas fueron coherentes con los contenidos.						
8.2. Las metodologías empleadas por los profesores contribuyeron al desarrollo de su creatividad y de su pensamiento autónomo.						
8.3. Las metodologías empleadas propiciaban el tratamiento de problemas del contexto con enfoques interdisciplinarios.						
8.4. Los profesores suministraron orientaciones para el trabajo a realizar dentro y fuera del aula.						
8.5. Los procedimientos para la autoevaluación y autorregulación de la carrera son claros y se orientan al mejoramiento continuo.						
8.6. Los resultados del proceso de autoevaluación han generado cambios positivos en la calidad de la carrera.						

9. Evaluación	ND			TA		
	1	2	3	4	5	NS/NR

9.1. Existía correspondencia entre las formas de evaluación académica y las metodologías de enseñanza.						
9.2. Existía correspondencia entre las formas de evaluación y las competencias a formar en la carrera profesional.						
9.3. Los profesores le daban a conocer los criterios y reglas a aplicar en el sistema de evaluación de sus asignaturas.						

10. Prácticas y pasantías.	SI	NO		NS/NR		
¿Existen mecanismos que fomenten las prácticas profesionales y pasantías en las empresas o instituciones?						
En caso de que la respuesta sea afirmativa, por favor evalúe los siguientes enunciados:	ND		TA			
	1	2	3	4	5	NS/NR
10.1. Las prácticas y pasantías fueron congruentes con los objetivos de la carrera.						
10.2. Las prácticas y pasantías contribuyeron al desarrollo de las competencias propuestas en la carrera.						

11. Influencia de la carrera en el contexto local y nacional.	ND	TA				
	1	2	3	4	5	NS/NR
11.1. La carrera ejerce una influencia positiva sobre el medio (económico, social, político y cultural).						
11.2. La imagen que proyecta el egresado de su carrera es percibida en el medio como positiva.						

12. Promoción de las carreras profesionales.	ND	TA				
	1	2	3	4	5	NS/NR
12.1. La Universidad y la Facultad realizan sus actividades de promoción de la carrera con transparencia y veracidad.						
12.2. La información que transmiten los medios de promoción de la carrera corresponde a la naturaleza y realidad del mismo.						

## BLOQUE C: SEGUIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO AL EGRESADO.

13. Contacto del egresado con la Universidad.	SI	NO	NS/NR
13.1. ¿Le han contactado para la realización de actividades académicas y sociales como encuentros de egresados organizados por la Universidad?			
13.2. ¿Le han invitado a reuniones de egresados de su carrera profesional?			
13.3. ¿Tiene la Universidad alguna organización, asociación u oficina que ofrezca servicios a sus egresados?			

14. Ejercicio de la profesión.	SI	NO	NS/NR
¿En la actualidad se encuentra vinculado a alguna actividad relacionada con su profesión?			

En caso de que la respuesta sea afirmativa, por favor evalúe los siguientes enunciados:

	ND			TA		
	1	2	3	4	5	NS/NR
14.1. La actividad que ejerce guarda correspondencia con el perfil de formación del programa.						
14.2. La formación profesional que recibió es de calidad.						
14.3. Se encuentra satisfecho(a) con la formación recibida en UNIMET.						

15. Fortalezas de los Factores educativos adquiridos en la carrera.	ND			TA		
	1	2	3	4	5	NS/NR
15.1. Dominio del idioma inglés.						
15.2. Habilidad para resolver problemas reales de su profesión y aplicar los conocimientos en la práctica.						
15.3. Habilidades de comunicación oral y escrita.						
15.4. Análisis conceptual.						
15.5. Conocimiento matemático.						
15.6. Principios éticos.						
15.7. Dominio de tecnologías de la información y comunicación.						
15.8. Relaciones interpersonales.						
15.9. Habilidad para trabajar en contextos internacionales.						
15.10. Iniciativa y capacidad emprendedora.						

#### 16. Tasa de inserción laboral.

¿Cuánto tiempo transcurrió desde el grado hasta la obtención de su primer empleo o ejercicio de su profesión?

6 meses		Un año		Más de dos años		Aún no ejerce	
---------	--	--------	--	-----------------	--	---------------	--

17. Políticas de inserción laboral.	SI	NO	NS/NR			
¿Tiene la Universidad un programa que promueva la inserción de los egresados en el mercado?						
En caso de que la respuesta sea afirmativa, por favor evalúe los siguientes enunciados:	ND		TA			
	1	2	3	4	5	NS/NR
17.1. El programa de inserción de egresados al mercado laboral contribuye al posicionamiento en el medio.						
17.2. Existen estudios de seguimiento periódico y sistemático que analicen la inserción en el mercado laboral de los egresados.						

### BLOQUE D: IMPACTO DE LOS EGRESADOS EN EL MEDIO SOCIAL Y ACADÉMICO.

18. Reconocimiento social.	SI	NO	NS/NR
¿Ha recibido distinciones o reconocimientos por su desempeño profesional?			

Cuál(es)?: \_\_\_\_\_

#### 19. Vinculación a organizaciones y asociaciones.

Marque X según corresponda en caso de pertenecer a alguna de las siguientes organizaciones.

19.1. Comunidades académicas	Nacionales		Internacionales	
19.2. Asociaciones profesionales	Nacionales		Internacionales	
19.3. Organizaciones gremiales	Nacionales		Internacionales	
19.4. Organizaciones sociales.	Nacionales		Internacionales	

#### 20. Vinculación laboral y calidad de vida.

	ND				TA	
	1	2	3	4	5	NS/NR
20.1. Desde que se graduó ha tenido vinculación a una actividad económica como profesional (empleado, empresario, independiente).						
20.2. Sus ingresos económicos han mejorado ostensiblemente desde que ejerce como profesional.						
20.3. Su calidad de vida ha mejorado desde que ejerce como profesional.						

**Nota: Si considera conveniente realizar alguna observación a las preguntas realizadas le solicitamos lo haga al reverso de la hoja, citando el número de la pregunta**

## Referencias Bibliográficas.

- Briones, G. (1997). *La investigación social y educativa*. Bogotá: Editorial Guadalupe Ltda.
- Buendía E, L., Colás, M.P. y Hernández P. F. (1.998). *Métodos de investigación en Psicopedagogía*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Cook. T.D. y Reichardt. CH. S. (2000). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Madrid: Morata.
- Instituto Politécnico Nacional. (2002). Metodología para el análisis FODA. Disponible en [http://www.uventas.com/ebooks/Analisis\\_Foda.pdf](http://www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf).
- Pérez, C. (2001). *Técnicas Estadísticas con SPSS*. Madrid: Prentice Hall.



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE  
MADRID

**Gestión Curricular por Competencias en Educación Superior:  
el Diagnóstico de Factores Académicos “DIFA”,  
una propuesta de Autoevaluación Institucional desde el  
Modelo Socio Formativo: el caso de UNIMET.**

**CAPÍTULO IV:**

**Análisis integral por factores del DIFA, como metodología de  
autoevaluación institucional para la gestión de competencias en  
Educación Superior: el caso de UNIMET.**

**Madrid, 2010**

## **ÍNDICE CAPITULO IV:**

### **CAPITULO IV.- ANALISIS INTEGRAL POR FACTORES DEL DIFA, COMO METODOLOGIA DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL PARA LA GESTIÓN DE COMPETENCIAS EN EDUCACIÓN SUPERIOR: EL CASO DE UNIMET.**

#### **IV.I.- FACTOR I: PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI), MODELO PEDAGÓGICO Y MODELO CURRICULAR.**

##### **IV.1.1. Proyecto Educativo Institucional (PEI).**

IV.1.1.1. Bienestar institucional.

IV.1.1.2. Contexto nacional.

IV.1.1.3. Extensión – formación social.

IV.1.1.4. Filosofía institucional.

IV.1.1.5. Formación distintiva.

IV.1.1.6. Globalización.

IV.1.1.7. Incorporación de tecnologías de la información y la comunicación.

IV.1.1.8. Modelo de gestión.

IV.1.1.9. Políticas institucionales.

IV.1.1.10. Procesos de participación.

IV.1.1.11. Promoción de los programas.

IV.1.1.12. Proyección institucional.

IV.1.1.13. Reconocimiento y posicionamiento.

IV.1.1.14. Reglamento académico.

IV.1.1.15. Relaciones interinstitucionales.

IV.1.1.16. Vínculo con el sector empresarial.

##### **IV.1.2. Modelo educativo.**

IV.1.2.1. Conceptualización y desarrollo.

IV.1.2.2. Conocimiento del modelo educativo del programa académico.

IV.1.2.3. Didáctica y evaluación.

IV.1.2.4. Énfasis en emprendimiento.

IV.1.2.5. Enfoque en competencias.

IV.1.2.6. Extensión – formación social.

- IV.1.2.7. Gestión académica y curricular.
- IV.1.2.8. Incorporación de tecnologías de la información y la comunicación.
- IV.1.2.9. Investigación.
- IV.1.2.10. Seguimiento y acompañamiento.
- IV.1.2.11. Vínculo con el sector empresarial.
- IV.1.3. Modelo curricular.
- IV.1.3.1. Diseño curricular.
- IV.1.3.2. Enfoque en competencias.
- IV.1.3.3. Evaluación curricular.
- IV.1.3.4. Evaluación de competencias y promoción de los estudiantes.
- IV.1.3.5. Extensión – formación social.
- IV.1.3.6. Flexibilidad y actualización curricular.
- IV.1.3.7. Procesos curriculares.

## **IV.2.- FACTOR II: ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA.**

- IV.2.1. Actitud frente al cambio.
- IV.2.2. Autonomía y toma de decisiones.
- IV.2.3. Clima laboral.
- IV.2.4. Conformación de redes y grupos.
- IV.2.5. Evaluación docente.
- IV.2.6. Funciones.
- IV.2.7. Gestión académica y curricular.
- IV.2.8. Grado de implicación y compromiso.
- IV.2.9. Liderazgo y trabajo en equipo.
- IV.2.10. Organización académica y administrativa.
- IV.2.11. Políticas de contratación, salarios e incentivos.
- IV.2.12. Procesos de comunicación.
- IV.2.13. Recursos financieros.
- IV.2.14. Sistema de gestión de la información.

## **IV.3.- FACTOR III: PROGRAMAS ACADÉMICOS.**

- IV.3.1. Centros de estudios.
- IV.3.2. Contexto nacional.



- IV.3.3. Diseño curricular.
- IV.3.4. Enfoque en competencias.
- IV.3.5. Evaluación curricular.
- IV.3.6. Exigencias académicas, requisitos de permanencia y graduación.
- IV.3.7. Extensión – formación social.
- IV.3.8. Flexibilidad y actualización curricular.
- IV.3.9. Incorporación de tecnologías de la información y la comunicación.
- IV.3.10. Integralidad del currículo.
- IV.3.11. Interdisciplinariedad.
- IV.3.12. Investigación.
- IV.3.13. Promedio de permanencia en la carrera.
- IV.3.14. Reconocimiento y posicionamiento.
- IV.3.15. Suficiencia y pertinencia de contenidos.
- IV.3.16. Vínculo con el sector empresarial.

#### **IV.4.- FACTOR IV: PROFESORES.**

- IV.4.1. Conformación de redes y grupos.
- IV.4.2. Didáctica y evaluación.
- IV.4.3. Enfoque en competencias.
- IV.4.4. Formación permanente.
- IV.4.5. Gestión académica y curricular.
- IV.4.6. Grado de implicación y compromiso.
- IV.4.7. Incorporación de tecnologías de la información y la comunicación.
- IV.4.8. Liderazgo y trabajo en equipo.
- IV.4.9. Políticas de contratación, salarios e incentivos.
- IV.4.10. Publicaciones.
- IV.4.11. Relaciones interinstitucionales.

#### **IV.5.- FACTOR V: ESTUDIANTES.**

- IV.5.1. Actitud hacia el aprendizaje.
- IV.5.2. Didáctica y evaluación.
- IV.5.3. Enfoque en competencias.
- IV.5.4. Extensión – formación social.
- IV.5.5. Formación distintiva.

IV.5.6. Grado de satisfacción.

IV.5.7 Incorporación de tecnologías de la información y la comunicación.

IV.5.8. Perfil de ingreso.

IV.5.9. Procesos de selección.

IV.5.10. Relaciones interinstitucionales.

IV.5.11. Vínculo con el sector empresarial.

**IV.6.- FACTOR VI: EGRESADOS.**

IV.6.1. Conformación de redes y grupos.

IV.6.2. Didáctica y evaluación.

IV.6.3. Formación distintiva.

IV.6.4. Grado de satisfacción.

IV.6.5. Inserción en el mundo laboral y calidad de vida.

IV.6.6. Reconocimiento y posicionamiento.

IV.6.7. Seguimiento y acompañamiento a egresados.

IV.6.8. Vinculación a organizaciones y asociaciones.

**IV.7.- FACTOR VII: MEDIOS Y RECURSOS DIDÁCTICOS Y TECNOLÓGICOS.**

IV.7.1. Ayudas audiovisuales.

IV.7.2. Biblioteca.

IV.7.3. Laboratorios.

IV.7.4. Publicaciones.

IV.7.5. Recursos informáticos y de comunicación.

**IV.8.- FACTOR VIII: PLANTA FÍSICA.**

IV.8.1. Espacio y confort.

IV.8.2. Estado y conservación de los recursos físicos.

**IV. ANALISIS INTEGRAL POR FACTORES DEL DIFA, COMO  
METODOLOGIA DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL PARA LA  
GESTIÓN DE COMPETENCIAS EN EDUCACIÓN SUPERIOR:  
EL CASO DE UNIMET.**

**IV.1.-FACTOR I: PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI),  
MODELO EDUCATIVO Y MODELO CURRICULAR.**

**Tabla 1: Matriz FODA por categorías del Factor I.**

FACTOR	CATEGORÍAS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<b>FACTOR 1.1 PEI</b>	Bienestar institucional	F1,F2		D1	
	Contexto nacional	F3	O1		A1,A2
	Extensión - formación social	F4			
	Filosofía institucional	F5			
	Formación distintiva	F6			
	Globalización		O2,O3		
	Incorporación de tecnologías de la información y la comunicación		O4		
	Modelo de gestión			D2,D3,D4,D5,D6	
	Políticas institucionales	F7		D7	
	Procesos de participación	F8		D8,D9,D10	
	Promoción de los programas	F9			
	Proyección institucional	F10	O5		
	Reconocimiento y posicionamiento	F11,F12	O6		
	Reglamento académico	F13,F14		D11	
	Relaciones institucionales	F15			
	Vinculo con el sector empresarial	F16			
<b>FACTOR 1.2: MODELO EDUCATIVO</b>	Conceptualización y desarrollo del modelo educativo	F17		D12	
	Conocimiento del modelo educativo de programa académico	F18			

	Didáctica y evaluación			D13	A3
	Énfasis en emprendimiento	F19			
	Enfoque en competencias	F20	O7	D14,D15	
	Extensión - Formación social	F21,F22			
	Gestión académica y curricular	F23,F24		D16	
	Incorporación de tecnologías de la información y la comunicación	F25		D17	
	Investigación	F26	O8	D18,D19	
	Seguimiento y acompañamiento	F27,F28,F29		D20,D21,D22,D23	
	Vínculo con el sector empresarial		O9		
<b>FACTOR 1.3: MODELO CURRICULAR</b>	Diseño curricular	F30,F31,F32		D24,D25	
	Enfoque de competencias	F33,F34	O10	D26	
	Evaluación curricular			D27	
	Evaluación de competencias y promoción de los estudiantes			D28	
	Extensión - formación social	F35		D29,D30	
	Flexibilidad y actualización curricular	F36,F37,F38		D31,D32	
	Procesos curriculares	F39			

**Fuente:** *Elaboración propia.*

#### **IV.1.1. PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI).**

##### **IV.1.1.1. Bienestar institucional.**

**(F1).**- Dentro de la estructura organizacional, UNIMET cuenta con una oficina de bienestar institucional que adelanta de manera permanente proyectos y programas que integran a la comunidad educativa (profesores, estudiantes, funcionarios), Mediante áreas que tienen su espacio y cuentan con recursos que les permiten llevar a cabo proyectos, participar en eventos y hacer una representación de la institución en diferentes escenarios a nivel nacional e internacional en actividades de tipo cultural, deportivo y social, y mediante las cuales se proyecta hacia la comunidad.

**(F2).**- Profesores y Estudiantes de Pregrado manifiestan conocer que la Universidad dispone de una oficina de programas y servicios que mejoren el bienestar y valoran la contribución de los programas como positiva. De la muestra de Profesores (N=67), más del 50% de los encuestados reconoce y manifiesta conocer los programas y servicios, este porcentaje se sitúa entre el 50 y el 70% de los encuestados dependiendo de las preguntas afirman que los programas de bienestar social e institucional se conocen, e inciden en su desarrollo personal, en la calidad de la docencia, la investigación y la proyección social; De la muestra de Estudiantes de Pregrado (N=40), el 65% de los encuestados manifiesta conocer la estructura que tiene UNIMET y los programas, servicios y actividades que ofrece, este porcentaje descende a un intervalo de entre el 40 y el 50%, para confirmar que los programas de bienestar institucional contribuyen a su mejora personal de forma significativa, también al mejoramiento de la calidad de la docencia y la investigación y que además tales programas y servicios son bien conocidos y difundidos.

**(D1).**- De la muestra de Estudiantes de Postgrado (N=25), únicamente el 16% de la muestra de encuestados manifiesta conocer la estructura de programas, servicios y actividades para la mejora y bienestar de la comunidad académica, frente a un 76% que lo desconoce. Ese porcentaje asciende a un intervalo de entre el 42 al 56% de los encuestados, dependiendo de las preguntas, para confirmar que los programas, servicios y actividades de bienestar institucional contribuyen a su desarrollo personal, la mejora de la calidad de la docencia, la investigación y además son claramente visibles y publicitados.

#### **IV.1.1.2. Contexto nacional.**

**(F3).**- El Proyecto Educativo Institucional (PEI) de UNIMET, se desarrolla en congruencia con la legislación de Venezuela, puesto que se acoge a las políticas emanadas del gobierno nacional, y busca formar profesionales capaces de participar en la solución a problemas sociales, políticos, económicos y culturales de las regiones y el país.

**(O1).**- El país registra una crisis, un vacío de liderazgo colectivo, UNIMET posee el desarrollo institucional y la capacidad para promover procesos sociales y políticos que favorezcan el desarrollo del país y que coloquen al territorio en una posición relevante a nivel internacional.

**(A1).**- La situación que atraviesa el país, genera un ambiente desfavorable que altera el desarrollo de las actividades académicas e investigativas en la Universidad, desmejorando la capacidad productiva de estudiantes y docentes, lo cual tiene implicaciones en el logro de los propósitos de la formación. A su vez el perfil de egreso se ve afectado, por cuanto se hace cada vez más complejo formar profesionales en capacidad de responder a la problemática actual del país.

**(A2).**- El ofrecimiento de planes, programas y servicios por parte de las instituciones de educación superior en el ámbito nacional e internacional, desde la perspectiva de la globalización a la cual no es ajena la educación, es una realidad que debe ser analizada y ante la cual la institución debe tomar decisiones.

#### **IV.1.1.3. Extensión – formación social.**

**(F4).**- Siendo la extensión una de las funciones de la universidad, UNIMET, ha desarrollado un programa de formación social, mediante el cual se desarrolla el fundamento filosófico de responsabilidad social, contemplado en el Proyecto Educativo Institucional, y ampliamente reconocido como un elemento distintivo de la formación del estudiante UNIMETANO. Programa que responde a la Ley de Servicio Comunitario del estudiante de educación superior, emanada por el gobierno nacional y cuyo impacto social es de gran beneficio para la comunidad.

#### **IV.1.1.4. Filosofía institucional.**

**(F5).**- Profesores, Estudiantes y Egresados, manifiestan que existe un amplio reconocimiento y sentido de identidad con lo expuesto en la Misión Institucional, lo

cual contribuye en gran medida a la generación de sentido de pertenencia hacia la institución. De la muestra de Profesores (N=67), el 80% de los encuestados manifiesta conocer la misión institucional y el proyecto educativo de UNIMET. La mayoría (24% de acuerdo, 33% bastante de acuerdo y 28% total acuerdo) piensan que la misión institucional está expresada con claridad en los documentos institucionales publicados y difundidos por la Universidad. Existe también una minoría del 5% (2,99% algo en desacuerdo y 1,49% en total desacuerdo) que manifiestan de forma clara su rechazo al documento programático de la Universidad. El 97,5% de los Profesores manifiesta además, no solo el conocimiento de la "Misión Institucional" y el "Proyecto Educativo" de UNIMET sino que además comparte el sentido de dicha "Misión".

Así mismo, la muestra de Estudiantes de Pregrado (N=40), el 82,5% de los mismos manifiesta conocer la "Misión Institucional" y el "Proyecto Educativo" de UNIMET. Además, la mayoría de ellos, el 85% (30% de acuerdo, 25% bastante de acuerdo y 30% total acuerdo) confirma que la misma está expresada con claridad en los documentos programáticos de la institución y de la muestra de Estudiantes de Postgrado (N=25), puede observarse que el 40% de los mismos manifiesta conocer la "Misión Institucional" y el "Proyecto Educativo" de UNIMET y que además está expuesta claramente en diferentes documentos. Dicho porcentaje asciende al 69,3% de la muestra de quienes manifiestan conocer y compartir el sentido de la misma.

Igualmente, de la muestra de los Egresados de Pregrado (N=29), el 93% manifiestan que la misma está expresada con claridad en los documentos pertinentes y manifiestos programáticos. Junto a ello, el 98,9%, manifiesta conocer y compartir el sentido de la "Misión Institucional" de la Universidad y de la muestra de Egresados de Postgrado (N=11), el 45% manifiesta conocer la "Misión Institucional" y el "Proyecto Educativo" de UNIMET y que además consideran está expresada con claridad.

#### **IV.1.1.5. Formación distintiva.**

**(F6).**- Los factores claves de formación distintiva de UNIMET, que demarcan el sello de identidad del egresado, son ampliamente reconocidos, adoptados y desarrollados por la comunidad académica.

#### **IV.1.1.6. Globalización.**

**(O2).**- El proceso de internacionalización en América Latina está promoviendo el intercambio de países de la región y la aproximación a otros bloques de países (Unión Europea, Sudeste Asiático, Pacífico, Estados Unidos y Canadá). Este proceso de integración latinoamericano abre espacios que la Universidad Metropolitana puede aprovechar para constituirse en un centro de excelencia científico tecnológico a nivel continental, y especialmente a nivel de la comunidad Andina y Centroamérica dado el desarrollo en las áreas de conocimiento que viene fortaleciendo.

**(O3).**- UNIMET en sus principios filosóficos integra el concepto de sociedad del conocimiento y lo reconoce como el activo fundamental para el desarrollo de la economía y la satisfacción de las necesidades humanas, en la medida en que la universidad fomente la creación y aprovechamiento de capital intelectual puede convertirse en un agente activo de desarrollo e innovación social y cultural en el actual contexto globalizado.

#### **IV.1.1.7. Incorporación de tecnologías de la información y la comunicación.**

**(O4).**- El visionar el sentido de la globalización en la educación, ha hecho que UNIMET, haya implantado políticas conducentes a la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación, en los procesos académicos y administrativos, lo cual es favorable para el desarrollo de competencias en docentes, estudiantes y funcionarios, puesto que posibilita el acceso a nuevas fuentes de investigación y nuevas posibilidades de desarrollo académico y administrativo.



#### **IV.1.1.8. Modelo de gestión.**

**(D2).**- UNIMET cuenta con algunos documentos que sistematizan y en los cuales se reglamentan algunos procesos académicos y administrativos, pero el proyecto educativo institucional no integra todos estos aspectos ni da cuenta de las políticas institucionales en materia de gestión académica, administrativa y del talento humano.

**(D3).**- Aunque algunos de los elementos de la filosofía institucional se encuentran publicados en la página web de la Universidad, no se cuenta con planes de acción o programas que promuevan y garanticen el desarrollo de la filosofía institucional mediante políticas concretas que aseguren los procesos de promoción y fortalecimiento de esta al interior de la comunidad académica.

**(D4).**- Se carece de procesos de articulación del Proyecto Educativo Institucional, con el Modelo Educativo y el Modelo Curricular, y a la vez con los procesos administrativos y de gestión, lo cual crea disonancias que afectan el desarrollo de la misión institucional y crean obstáculos para el logro de la visión institucional.

**(D5).**- Se registran alteraciones en los procesos de comunicación interna que desfavorecen en gran manera el desarrollo de los planes, programas y proyectos que se adelantan como parte de los cambios y transformaciones que la universidad adelanta para fortalecer su Proyecto Educativo Institucional.

**(D6).**- UNIMET debe fortalecer su modelo de gestión, a partir de los principios y filosofía expresada en el Proyecto Educativo Institucional. Una de las debilidades más relevantes es la carencia de un plan de seguimiento y evaluación de los procesos tanto administrativos como académicos, para medir el cumplimiento de los fines ó propósitos de la institución que se llevan a cabo desde cada unidad o dependencia.

#### **IV.1.1.9. Políticas institucionales.**

**(F7).**- La comunidad educativa reconoce que la institución promueve el desarrollo del perfeccionamiento del profesorado, notándose claramente la definición de esta política de formación del profesorado a nivel de doctorado.

**(D7).**- Se aprecia cierta debilidad en la definición de políticas de bienestar institucional desde el Proyecto Educativo Institucional de UNIMET, que sustenten el valor de responsabilidad social al interior de la institución. Es necesario desarrollar mayor número de programas que promuevan la excelencia académica y la responsabilidad social.

#### **IV.1.1.10. Procesos de participación.**

**(F8).**- En el Apartado 3 de este Bloque, denominado “Participación en los Órganos de Dirección de la Institución”, de la muestra de Profesores (N=67), más del 50% de los docentes encuestados manifiesta conocer la participación de sus representantes en uno de los órganos de representación fundamentales de la institución como es el “Consejo Académico”. Frente a ello, un 46% de los mismos manifiesta no conocerlo. Porcentaje muy similar al que se produce al preguntar por la representación en el “Consejo de Facultad”. En lo referente a la valoración de la participación de docentes y estudiantes en los diferentes órganos de representación a lo largo de este Apartado 3 y sus aportaciones con cambios positivos para la carrera y la institución, la misma resulta positiva en líneas generales con porcentajes que oscilan del 40% (cuando se valora la de los estudiantes) al 60% cuando se valora la de los docentes.

A su vez, de la muestra de Estudiantes de Pregrado (N=40), entre el 45 y el 50% de los encuestados, manifiesta conocer las actividades y participación de sus representantes en el Consejo Académico y en el Consejo de Facultad, frente al 40-45% que lo desconoce. Dicho porcentaje asciende hasta un intervalo de entre el 50-

60% de los encuestados para confirmar la valoración positiva que los estudiantes hacen de la participación de sus representantes en los diversos órganos institucionales y la mejora que ello ha supuesto para propiciar cambios positivos en la Universidad y en la carrera profesional.

**(D8).**- En lo referente al Apartado 3 de este Bloque, denominado “Participación en los Órganos de Dirección de la Institución”, de la muestra de Estudiantes de Postgrado (N=25), únicamente el 12% de los encuestados manifiesta tener conocimiento de dicha participación de sus representantes en el Consejo Académico y el Consejo de Facultad, frente al 60-80% de los mismos que manifiesta desconocer esa participación. Finalmente, la valoración que realizan los Estudiantes de Postgrado de la participación estudiantil en los diversos órganos de representación que se les solicitaba en los diversos indicadores del apartado 3, su valoración positiva de la misma oscila entre el 15 y 20%.

**(D9).**- En lo relativo a la participación de Profesores y Estudiantes de Pregrado y Postgrado, en “Otros Órganos de Representación” distintos al Consejo Académico y Consejo de Facultad, de la muestra de Profesores (N=67), casi un 36% de los encuestados manifiestan tener conocimiento de la misma, frente a un 56% que la desconoce. Igualmente sucede con los estudiantes de Pregrado (N=40), cuyo porcentaje es del 35% en este caso, por lo que respecta a los Estudiantes de Postgrado (N=25), únicamente el 8% de ellos manifiesta conocer dicha participación, frente al 60% de los mismos que no tiene constancia de ella.

**(D10).**- Aunque se cuenta con espacios de participación para la comunidad educativa, estos son considerados como insuficientes por parte de los docentes, dada la poca representatividad que se tiene en términos porcentuales y la escasa influencia en la toma de decisiones.

#### **IV.1.1.11. Promoción de los programas.**

**(F9).**- En lo referente a la “Promoción de las Carreras Profesionales”, la

comunidad educativa de UNIMET, encuestados Profesores, Estudiantes de Pregrado y Postgrado y Egresados de Pregrado y Postgrado, manifiestan su acuerdo con que en UNIMET la promoción de las carreras, maestrías y especializaciones se lleva a cabo bajo las premisas de transparencia, veracidad y coherencia. Así lo refieren los resultados obtenidos, de la muestra de Profesores (N=67), aproximadamente el 64%, de la muestra de Estudiantes de Pregrado (N=40), entre el 77 y el 87% de los encuestados, de la muestra de Estudiantes de Postgrado (N=12), el 57% de los encuestados manifiesta su acuerdo. Igualmente se aprecia en el caso de los Egresados de Pregrado (N=25) con aproximadamente el 75% y los Egresados de Postgrado (N=11), entre el 70 y el 78% de la muestra de encuestados manifiesta su acuerdo.

#### **IV.1.1.12. Proyección institucional.**

**(F10).**- UNIMET, ha desarrollado una amplia proyección nacional e internacional mediante la vinculación y participación activa en redes universitarias y de desarrollo académico y científico lo cual redundará en el reconocimiento nacional e internacional de la institución.

**(O5).**- El concepto de la educación continua a lo largo de la vida que tiene en cuenta UNIMET en su proyecto educativo privilegia el estudio en el lugar de trabajo, lo cual plantea nuevos perfiles profesionales y demandas de ocupación como resultado de la flexibilidad laboral, que exigen mayor velocidad y capacidad de respuesta efectiva por parte de la Universidad, lo cual abre las puertas a nuevos programas académicos.

#### **IV.1.1.13. Reconocimiento y posicionamiento.**

**(F11).**- El proyecto educativo de UNIMET tiene el reconocimiento local, regional y nacional referente a programas, profesores, egresados, estudiantes y personal que labora en la Universidad, quienes hacen posible el cumplimiento de su misión.

**(F12).**- El proyecto educativo de UNIMET cuenta con el prestigio y un importante posicionamiento a nivel regional y nacional que actualmente proyecta al ámbito internacional mediante convenios interinstitucionales y el reconocimiento de sus egresados.

**(O6).**- Los procesos de transformación global, generan una creciente demanda de capital humano de alta calidad. La necesidad de cuadros administrativos de alto nivel gerencial abre la posibilidad de que UNIMET se integre en mayor medida a las esferas gubernamentales y empresariales a los procesos decisorios del nivel local, regional, nacional e internacional.

#### **IV.1.1.14. Reglamento académico.**

**(F13).**- En lo relativo al “Reglamento Académico”, de la muestra de Profesores (N=67), casi el 60 % de los encuestados manifiesta conocer el Reglamento Académico de la Universidad, frente al 25,3 % que responde desconocerlo. Aunque el porcentaje de quienes lo conocen no es bajo, este merece continuar siendo difundido y ampliamente conocido entre los profesores.

**(F14).**- En cuanto a la aplicación normativa del “Reglamento Académico”, los cauces de participación del alumnado de la muestra de Profesores (N=67), entre el 66 y el 80% de los docentes encuestados manifiesta su acuerdo en considerarlo como la vía adecuada para el ejercicio de sus derechos y deberes, estímulos para la participación en los órganos de representación, y establecimiento de un marco disciplinario. En el caso de los Estudiantes de Pregrado (N=40), el porcentaje asciende a un intervalo de entre el 65 y el 80% de respuestas afirmativas y en cuanto a la muestra de los Estudiantes de Postgrado (N=25) manifiestan su acuerdo con un porcentaje que oscila entre el 50 y el 60%, confirmando que es adecuado en cuanto a derechos y deberes de los estudiantes, para mantener el régimen disciplinario y como estímulo para los estudiantes.

**(D11).**- Por lo que respecta al Apartado 2 de este Bloque, denominado “Reglamento Académico” de la muestra de Estudiantes de Pregrado (N=40), el 52,5% de los encuestados manifiesta conocer el reglamento académico de la Universidad frente al 40% que afirma que lo desconoce, de la muestra de Estudiantes de Postgrado (N=25), el 24% de los encuestados manifiesta conocer el contenido y sentido del mismo, frente al 64% que responde que lo desconoce. Requiriéndose prestar mayor atención a la difusión del contenido del Reglamento Académico en la población estudiantil, debido a su fundamental importancia para la convivencia y el reconocimiento de derechos y deberes en la institución.

#### **IV.1.1.15. Relaciones interinstitucionales.**

**(F15).**- UNIMET, cuenta con un gran número de convenios interinstitucionales. Estas alianzas estratégicas y los procesos de cooperación son cada vez más aceptados por las instituciones para compartir riesgos, aunar recursos y solucionar problemas comunes, tales como desarrollar infraestructura de nueva generación, poner en marcha programas científicos de alta complejidad o aumentar la cobertura e impacto de los servicios sociales mediante las cuales se fortalece la misión y la visión institucional.

#### **IV.1.1.16. Vínculo con el sector empresarial.**

**(F16).**- UNIMET, ha logrado establecer diferentes alternativas de vinculación con el sector empresarial y productivo del país, pasantías, prácticas, eventos, bolsa de empleo y becas, las cuales entre otras estrategias, hacen que los estudiantes tengan la posibilidad de aproximarse al mundo laboral desarrollando competencias en puestos de trabajo, y que los egresados encuentren espacios y alternativas de desempeño profesional relacionados con la formación adquirida.

## **IV.1.2. MODELO EDUCATIVO.**

### **IV.1.2.1. Conceptualización y desarrollo del modelo educativo.**

(F17).- Durante el proceso de construcción del modelo educativo de UNIMET, se ha conformado un equipo interdisciplinario de profesores que con esmerado trabajo, investigación y compromiso han contribuido al desarrollo de la filosofía institucional, la conformación del perfil del egresado, la incorporación de tecnologías de la información y la comunicación, el enfoque en competencias y el desarrollo de una metodología propia como puede considerarse el modelo AcAD (Aprendizaje Colaborativo en Ambientes Distribuidos).

(D12).- Es claro para algunos integrantes de la comunidad educativa que la institución aún no cuenta con un modelo educativo claramente definido, sino por el contrario se encuentra en construcción, mientras otros conciben por modelo educativo, el modelo AcAd. El modelo AcAd, surge como resultado del esfuerzo institucional y trabajo esmerado de investigación y compromiso de un grupo de profesores, bajo el nombre de modelo educativo. Pero al estudiar el documento se puede apreciar que por su estructura y contenido se trata de una propuesta metodológica que favorece el proceso, la mediación pedagógica y el aprendizaje en un enfoque de competencias, pero que no alcanza un nivel de rigurosidad y fundamentación pedagógica necesaria para ser considerado un modelo educativo.

### **IV.1.2.2. Conocimiento del modelo educativo del programa académico.**

(F18).- En lo referente al Apartado 4 de este Bloque, denominado “Conocimiento del Proyecto Educativo”, de la muestra de Profesores encuestados (N=67), el 73% de los mismos manifiesta conocer el Proyecto Educativo de la carrera profesional, especialización o maestría en la que lleva a cabo su actividad docente. Por lo que respecto a los indicadores que explican el contenido programático del mismo, distribuidos a lo largo del apartado 4, se pone de manifiesto

la valoración positiva que hacen los docentes, entre el 75 y el 90%, dependiendo de las preguntas, de su conocimiento, compromiso con el mismo, aportación positiva para la definición de las competencias del currículum y su contribución a la formación integral de los estudiantes.

Igualmente sucede con los Estudiantes de Pregrado (N=40), más del 77% de los encuestados manifiesta conocer el Proyecto Educativo de la carrera profesional que cursa. Junto a ello, en los diferentes indicadores de este apartado, referentes al conocimiento del “Proyecto Educativo Institucional”, entre un 75 y un 90% de los Estudiantes de Pregrado, dependiendo de las preguntas, reconocen su coherencia con los objetivos de la carrera, las competencias profesionales, el perfil de egreso y el compromiso de los docentes con el mismo.

En el caso de la muestra de Estudiantes de Postgrado (N=25), el 68% de los mismos manifiesta conocer el Proyecto Educativo de la especialización o maestría que cursa, frente a un 24% que responde desconocerlo. Por lo que respecta a las implicaciones del conocimiento de tal documento programático contenidas en las diferentes preguntas de este apartado, los Estudiantes de Postgrado manifiestan, en un porcentaje que oscila entre el 70 y el 80%, según las preguntas, su convencimiento sobre la influencia positiva de aquél en la definición de objetivos de su maestría, su ayuda para la formación integral como profesional, la adquisición de las competencias profesionales específicas, la coherencia del perfil de egreso y sus expectativas de formación profesional.

Los resultados guardan coherencia con lo expresado por los Egresados de Pregrado y Postgrado. De la muestra de Egresados de (N=29), el 100% de los encuestados manifiesta conocer el Proyecto Educativo de la carrera profesional que cursó en UNIMET. Y en lo referente al análisis de las variables de ese conocimiento minucioso del mismo, distribuidas en las preguntas que componen la totalidad de dicho apartado, los encuestados en la muestra valoran positivamente, con porcentajes que sobrepasan el 95%, la contribución del mismo para su formación integral, la adquisición de las competencias profesionales necesarias y la mejor inserción



profesional.

Finalmente, de la muestra de Egresados de Postgrado (N=11), aproximadamente el 91% de los mismos manifiesta conocer el Proyecto Educativo de la carrera profesional que cursó en UNIMET. Junto a ello, un análisis más minucioso de las variables de ese conocimiento del “Proyecto Educativo” distribuidas en las preguntas que componen el mismo, pone de manifiesto que los Egresados de Postgrado valoran positivamente, con porcentajes que sobrepasan el 90%, la contribución del mismo para su formación integral, la adquisición de las competencias profesionales necesarias y la mejor inserción profesional.

#### **IV.1.2.3. Didáctica y evaluación.**

**(D13).**- La definición de un modelo educativo con base en competencias requiere determinar unas estrategias didácticas mediante las cuales se realicen los procesos de mediación pedagógica acordes al modelo propuesto y unas estrategias de evaluación que permitan determinar el nivel de competencia alcanzado por el estudiante. Actualmente no se tienen claramente definidas, lo que ocasiona que los profesores en sus prácticas pedagógicas adolezcan de métodos, técnicas e instrumentos que favorezcan la motivación hacia el aprendizaje en los estudiantes y el logro de las metas esperadas.

**(A3).**- Aunque la institución cuenta con un gran número de convenios en lo relacionado con formación e investigación con diversas instituciones, las actuales circunstancias socio políticas del país, son una limitante para egresados, estudiantes y profesores interesados en realizar estudios en el exterior. A su vez se ve con preocupación la necesidad de estandarizar los planes de estudio teniendo en cuenta el enfoque de competencias y los créditos académicos, para mejorar y garantizar los procesos de homologación en el exterior.

#### **IV.1.2.4. Énfasis en emprendimiento.**

**(F19).**- El énfasis en emprendimiento como parte del modelo educativo definido como elemento distintivo de la formación del profesional de UNIMET, es ampliamente reconocido y valorado tanto al interior de la comunidad educativa como en el ámbito empresarial.

#### **IV.1.2.5. Enfoque en competencias.**

**(F20).**- En los últimos diez años, UNIMET se ha propuesto promover y afianzar un modelo educativo con enfoque en competencias; como parte de este propósito se han definido unas competencias que dan cuenta del perfil de egreso del profesional de esta institución, y que son ampliamente reconocidas en el contexto social y laboral, siendo elementos diferenciales o distintivos del egresado en relación con otras instituciones de educación superior.

**(O7).**- Dada la transcendental importancia de la globalización en la educación superior, UNIMET ha realizado alianzas estratégicas y convenios con diferentes instituciones que avanza en el desarrollo de un modelo educativo por competencias; El intercambio de experiencias, el dialogo de saberes y el aunar esfuerzos mutuos, son espacios que favorecen el fortalecimiento del modelo educativo de la institución y le permitirán consolidar una propuesta educativa vanguardista desde este enfoque.

**(D14).**- Aunque se han adelantado esfuerzos institucionales hacia un enfoque en competencias, no se ha consolidado un modelo educativo con lineamientos pedagógicos, que respondan a la filosofía institucional y que sean ampliamente difundidos al interior de la comunidad educativa. La comunidad educativa reconoce el trabajo realizado en este sentido pero notan un vacío en la definición de un modelo con el cual todos se puedan identificar. Lo cual se evidencia al indagar acerca de los cambios o transformaciones de un modelo tradicional a un modelo educativo con base en competencias.

**(D15).**- La institución cuenta con un programa de formación social, sin embargo se aprecia un gran vacío en el desarrollo de la competencia pensamiento

crítico y reflexivo en los estudiantes, que se evidencia en el desconocimiento y la escasa comprensión de los problemas nacionales e internacionales, siendo este un motivo de preocupación dado que el profesional debe prepararse para ejercer su profesión en un contexto nacional o internacional que tiene determinadas condiciones, situaciones y características que debe reconocer y tener en cuenta al plantear soluciones a los problemas a resolver desde su perspectiva profesional.

#### **IV.1.2.6. Extensión – formación social.**

(F21).- El programa de formación social, responde a la función de extensión que cumple la universidad, y se encuentra estructurado mediante tres estrategias que vale la pena denotar en el modelo educativo dado su impacto en el ámbito social comunitario. Estas estrategias se llevan a cabo mediante proyectos a través de los cuales se logra la articulación de la triada formación, investigación y extensión desde el modelo curricular.

(F22).- El programa de formación social, en su organización académica se ha estructurado en cinco equipos cada uno con un ámbito de desempeño propio y desde donde se aporta al fortalecimiento del programa a través de los respectivos proyectos, promoviendo de esta manera el trabajo en equipo de profesores y estudiantes, y el desarrollo de la triada formación, investigación y extensión.

#### **IV.1.2.7. Gestión académica y curricular.**

(F23).- Uno de los aspectos favorables de la departamentalización, tiene que ver con el impacto positivo que se logra mediante la gestión académica y curricular en los procesos de formación a través de la flexibilidad académica y curricular por la interacción interdisciplinaria que se da en el aula de clase, proporcionando diversidad de perspectivas que promueven un aprendizaje más dinámico y holístico.

(F24).- La definición del modelo educativo con base en competencias y del modelo curricular denominado cuatro más uno, se han adelantado mediante procesos

de liderazgo de gestión académica y curricular desde las diferentes estancias, a través de estrategias que facilitan la participación, discusión, análisis y adopción de estos cambios generando un clima de consenso entre las diferentes instancias académicas, permeando toda la comunidad educativa.

**(D16).**- Desde el modelo pedagógico y mediante la gestión académica y curricular de directores de escuela y coordinadores de programa, se debe propender por fomentar el desarrollo de comunidad académica para la conformación de grupos y redes que sean espacios de reflexión pedagógica a partir de los cuales se compartan experiencias, se fomente la investigación y que realimenten el modelo educativo.

#### **IV.1.2.8. Incorporación de tecnologías de la información y la comunicación.**

**(F25).**- Uno de los avances en el modelo educativo de UNIMET, es la incorporación de tecnologías de la información y la comunicación en los procesos formativos, a partir de decisiones institucionales que evidencian la implantación de las políticas en este ámbito, definidas desde el proyecto educativo institucional y como respuesta a las necesidades e intereses de la comunidad educativa, contribuyendo al desarrollo de competencias, conformación de redes y grupos, fortalecimiento del desarrollo curricular y la articulación del modelo AcAd.

**(D17).**- Aunque la institución ha desarrollado su propia plataforma y actualmente se adelantan procesos formativos mediante esta, la incorporación de tecnologías de la información y la comunicación ha sido un proceso lento y que aún presenta resistencia en algunos actores de la comunidad educativa, como es el caso del profesorado.

#### **IV.1.2.9. Investigación.**

**(F26).**- En lo relativo al Apartado 22 de este Bloque, denominado “Investigación”, de la muestra de Profesores (N=67), entre el 80 y el 90% responden favorablemente

al preguntar si la carrera ofrece espacios para que los estudiantes se inicien en la investigación, formulen problemas y soluciones ante situaciones reales propias del ámbito profesional y accedan de forma crítica al estado del arte en el espacio profesional propio de su carrera. Igualmente sucede con la muestra de Estudiantes de Pregrado (N=40), entre el 70 y el 80% de los encuestados señala que los profesores les forman en estrategias de investigación y en la aplicación de alternativas múltiples para la solución de problemas del contexto y en el caso la muestra de los Estudiantes de Postgrado (N=25), entre el 70 y el 80%, según las preguntas, confirma que los espacios y estrategias que ofrece la maestría o especialización contribuyen a la formación integral, que los profesores utilizan estrategias en su disciplina para la resolución de problemas reales y para conocer el estado del arte en el ámbito profesional de la maestría o especialización.

**(O8).**- Egresados y empresarios manifiestan su interés por desarrollar investigaciones conjuntas que permitan generar nuevos conocimientos, mediante proyectos donde participen egresados, empresarios, estudiantes y profesores. Esta es una alternativa de gran beneficio para la institución y el sector empresarial, cuyos resultados redundan en el reconocimiento y posicionamiento institucional dado el impacto que puede alcanzar en escenarios empresariales y sociales a mediano plazo.

**(D18).**- Se aprecia una importante necesidad de revisar las políticas institucionales en materia de investigación, se carece de estrategias que contribuyan a la conformación de grupos de investigación, e incentivos para motivar la investigación en los profesores y estudiantes en los niveles no solo de postgrado sino de pregrado.

**(D19).**- En lo relativo al Apartado 22 de este Bloque, denominado “Investigación”, de la muestra de Profesores (N=67), únicamente el 47,76% de los encuestados manifiestan que UNIMET favorece la asociación de grupos de estudiantes para la investigación. En el caso de los Estudiantes de Pregrado (N=40), únicamente el 37,5% de la muestra manifiesta que UNIMET fomenta y favorece la agrupación de estudiantes con fines investigativos, frente al 30% que lo niega. Y de

la muestra de Estudiantes de Postgrado (N=25), solamente el 36% de los encuestados está de acuerdo en que la Universidad fomente y favorezca la agrupación de estudiantes con fines investigativos, frente al 44% que lo niega.

#### **IV.1.2.10. Seguimiento y acompañamiento.**

**(F27).**- En cuanto al “Seguimiento y Acompañamiento”, de la muestra de Profesores (N=67), entre el 40 y el 60% de los docentes, dependiendo de la pregunta, confirman la existencia de un programa de acogida para los estudiantes nuevos que les facilita su inserción en la carrera, también de programas que implican ayuda en el aprendizaje, de igual manera la existencia de procedimientos que recaban la opinión y sugerencias de los estudiantes sobre cuestiones de su proceso de enseñanza-aprendizaje. Finalmente también manifiestan su conocimiento y acuerdo con los programas de tutoría existentes a diferentes niveles para la inserción y superación de dificultades y problemas cotidianos en la carrera. Se debe continuar fortaleciendo la socialización de este tipo de procesos dentro del cuerpo profesoral y su participación en estos.

**(F28).**- En lo referente a los programas de “Seguimiento y Acompañamiento” de la muestra de Estudiantes de Pregrado (N=40), casi el 75% de los encuestados explicita su conocimiento sobre la existencia de un programa de acogida de los estudiantes, el cual les ayuda a entender el funcionamiento y organización de la carrera elegida aunque este porcentaje desciende al 62% cuando se les pregunta si existen programas de apoyo al aprendizaje orientados a los estudiantes.

**(F29).**- En lo relativo al “Seguimiento y Acompañamiento”, de la muestra de Estudiantes de Postgrado (N=25), el porcentaje es del 64,5% cuando se les pregunta si existen procedimientos para recabar la opinión de los estudiantes sobre la maestría.

**(D20).**- En el Apartado 20 de este Bloque, denominado “Seguimiento y Acompañamiento), de la muestra de Estudiantes de Pregrado (N=40), solo un intervalo del 37 al 42% responde positivamente cuando se pregunta si existen

procedimiento para recabar y tener en cuenta la opinión de los estudiantes.

**(D21).**- En el Apartado 20 de este Bloque, denominado “Seguimiento y Acompañamiento”, de la muestra de Estudiantes de Pregrado (N=40), solo un 42% responde positivamente ante la pregunta de si existen programas de tutoría que les oriente a lo largo de la carrera y les ayude a organizar su itinerario curricular.

**(D22).**- En lo relativo al “Seguimiento y Acompañamiento”, de la muestra de Estudiantes de Postgrado (N=25), solamente el 34% de los encuestados manifiestan conocer la existencia del programa de acompañamiento y acogida al estudiante que le orienta sobre el funcionamiento y organización de la especialización o maestría.

**(D23).**- En lo relativo al “Seguimiento y Acompañamiento”, de la muestra de Estudiantes de Postgrado (N=25), únicamente el 16% responde positivamente, cuando la pregunta se refiere a si existe un programa de tutoría que oriente y motive a los estudiantes en la elección de su itinerario curricular a lo largo de sus estudios.

#### **IV.1.2.11. Vínculo con el sector empresarial.**

**(O9).** El vínculo que UNIMET ha logrado establecer con el sector empresarial, es sin lugar a dudas una de las grandes fortalezas del Proyecto Educativo Institucional; puesto que la aproximación a contextos reales y la experiencia en campos de desempeño específicos de cada profesión ofrecen la oportunidad de enriquecer el Modelo Educativo por cuanto garantiza la definición del perfil de egreso de los profesionales, y garantiza que la actualización y renovación curricular sea asertiva mediante la definición de competencias que se requiere formar en los diferentes profesionales acorde con las necesidades reales de formación.

### **IV.1.3. MODELO CURRICULAR.**

#### **IV.1.3.1. Diseño curricular.**

**(F30).**- Con el surgimiento del proyecto “cuatro más uno” se evidencia claramente la decisión institución de apuntar hacia un enfoque en competencias y créditos académicos, como modelo curricular y a pesar de su reciente implantación su importancia es reconocida por la comunidad académica.

**(F31).**- El área inicial se ha convertido en un factor distintivo en lo referente al modelo curricular de UNIMET frente a otras instituciones y al interior de la institución se reconoce como un proceso que contribuye a la formación integral y promueve la interdisciplinaridad, a su vez que favorece el carácter flexible del currículo.

**(F32).**- Los ejes transversales como componente del modelo curricular, son una alternativa para el diseño curricular en competencias y créditos académicos, actualmente la universidad adelanta un estudio para la definición de tres ejes transversales que se implantarían en los primeros años de formación.

**(D24).**- Aunque se ha adelantado el diseño curricular de un programa por competencias, y se ha adoptado institucionalmente el modelo cuatro más uno, no se han definido procedimientos curriculares de carácter institucional para la deconstrucción y rediseño de los currículos en las diferentes carreras y los micro currículos de las asignaturas por parte de los profesores, de modo que no se cuenta con criterios que conduzca a un trabajo unificado en cada departamento, ocasionando que se realicen esfuerzos independientes conducentes a pérdida de tiempo, falta de claridad conceptual frente a la perspectiva de formación en competencias, y confusión en la construcción de currículos.

**(D25).**- Aunque la comunidad educativa encuentra en UNIMET una



institución de constante innovación y cambio, con lo cual se identifican y manifiestan agrado, se percibe una actitud poco optimista, ante el planteamiento de los últimos cambios curriculares como son el cuatro más uno, el diseño por competencias y la organización por trimestres, que se manifiesta en cierto grado de preocupación, temores y/o rechazo, causado posiblemente por falta de una mayor capacitación en diseño curricular, o fallas en la comunicación y difusión asertiva de la propuesta, lo cual puede perjudicar o causar desajustes en el proceso de implantación del modelo.

#### **IV.1.3.2. Enfoque en competencias.**

**(F33).**- El diseño curricular de la Licenciatura en Gestión Productiva y Social, que actualmente se encuentra en aprobación, se ha elaborado con base en competencias, lo cual registra un avance en los últimos tres años en la definición de un modelo educativo y curricular de UNIMET. Este avance da cuenta del trabajo en equipo de profesores, la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación en el diseño de los planes de estudio, y los créditos académicos.

**(F34).**- En lo referente al Apartado 15 de este Bloque denominado “Fortalezas de los Factores Educativos adquiridos en la carrera” de la muestra de Egresados de Pregrado (N=29), entre el 65 y el 87% de los encuestados manifiestan haber adquirido en UNIMET durante el periodo que cursaron la carrera fortaleza en los siguientes factores: dominio del idioma inglés, habilidad para resolver problemas del contexto profesional, habilidades de comunicación oral y escrita, análisis conceptual, conocimiento matemático, principios éticos, dominio de las tecnologías de la información y comunicación, relación es interpersonales, capacidad para trabajar en el contexto nacional e internacional e iniciativa y capacidad emprendedora. Igualmente se aprecia en el caso de los Egresados de Postgrado (N=12), entre el 72 y el 98% de los encuestados manifiestan, dependiendo de las preguntas, haber adquirido durante la carrera formación en estas mismas competencias.

**(D26).**- La claridad conceptual y el consenso en la definición de las

competencias para el área inicial son fundamentales para determinar la contribución de este ciclo a los ciclos de formación subsiguientes. Se percibe una cierta preocupación por las competencias a formar en estas asignaturas, esto puede deberse a que se carece de un mapa de competencias que permita visualizar el aporte de estas asignaturas.

**(O10).**- Los empresarios y egresados ven como relevantes determinadas competencias que se forman en asignaturas que se ofrecen para todas las carreras e identifican el valor de estas en el perfil profesional esperado en el campo laboral, lo cual contribuye al análisis reflexivo de los currículos desde la perspectiva de competencias y teniendo en cuenta el aporte dado por el sector empresarial en la definición de currículos actualizados y pertinentes.

#### **IV.1.3.3. Evaluación curricular.**

**(D27).**- Actualmente no se han definido los criterios, procedimientos e instrumentos de evaluación mediante los cuales se lleve a cabo periódicamente la evaluación de los planes de estudio, las asignaturas, la didáctica y la evaluación del aprendizaje.

#### **IV.1.3.4. Evaluación de competencias y promoción de los estudiantes.**

**(D28).**- El cambio de un modelo curricular a un modelo por competencias implica transformaciones en los procesos de evaluación del aprendizaje y en la promoción de los estudiantes, estos deben ser establecidos y ampliamente conocidos por la comunidad educativa. Por tanto se requiere la definición de criterios de evaluación y reglamentar las políticas que la institución defina para la evaluación de competencias y la promoción de los estudiantes.

#### **IV.1.3.5. Extensión – formación social.**

**(F35).**- La formación social como desarrollo de la extensión en UNIMET, ha

sido el resultado de un proceso planificado y que se ha implementado desde al año 2002, aunque el interés inicial no estaba encaminado hacia la definición de las competencias y el desarrollo de las mismas, se considera que el proceso de sensibilización, capacitación e implantación adelantado por los resultados obtenidos puede redirigirse hacia el enfoque de competencias, dado que el propósito estaba dirigido hacia la definición del perfil de egreso y la inclusión como un eje transversal en el currículo.

**(D29).**- Aunque el eje transversal de formación social se considera una estrategia de este programa de gran importancia, no ha logrado proyectar en el currículo de las diferentes carreras, para su implantación se requiere realizar un proceso de sensibilización y capacitación con los profesores sobre transversalidad y definir junto con ellos las competencias a desarrollar desde cada asignatura.

**(D30).**- El programa de formación social debe contemplar en un documento actualizado conforme a las leyes nacionales, las estrategias, planes y programas que se desarrollan. Este documento debe dar a conocer los objetivos, la justificación, el impacto social a la comunidad, la articulación con la docencia y la investigación, la proyección del programa en el currículo tanto en pregrado como en postgrado, las condiciones de vinculación con entidades y comunidades, y las normas para el desarrollo de los programas que desde allí se promueven y se realizan, y demás aspectos que se consideren relevantes y que den a conocer el programa en toda su amplitud.

#### **IV.1.3.6. Flexibilidad y actualización curricular.**

**(F36).**- Por lo que respecta al Apartado 15 de este Bloque, referido a la “Flexibilidad y Actualización del Currículo”, de la muestra de Profesores (N=67), entre el 65 y el 70 % de los mismos, dependiendo de las preguntas, manifiesta su acuerdo con que el ciclo inicial aporta al estudiante conocimientos útiles para abordar el ciclo profesional, que los contenidos se actualizan regularmente, son prácticos, ayudan para llevar a cabo proyectos de investigación en el campo

profesional y que la optatividad de materias en la carrera es suficiente y equilibrada. En el caso de los Estudiantes de Pregrado (N=40), entre el 60 y el 70% de los encuestados, manifiesta su acuerdo frente a estos mismos aspectos, encontrándose congruencia en la opinión de Profesores y Estudiantes de Pregrado.

**(F37).**- En lo referente al Apartado 4 de este Bloque, denominado “Flexibilidad y Actualización del Currículo”, se pone de manifiesto que de la muestra de Egresados de Pregrado (N=25), entre el 75 y el 85 % de los encuestados, según las preguntas, manifiestan que UNIMET posee políticas adecuadas en materia de flexibilidad curricular y pedagógica, que la actualización de los contenidos del plan de estudios se realizan de manera sistemática y periódica, que las diferentes Facultades poseen instrumentos para evaluar la capacidad de los estudiantes para resolver problemas del contexto y finalmente los estudiantes valoran la capacidad de la institución en general para incorporar al currículum los conocimientos innovadores. En el caso de los Estudiantes de Postgrado (N=11) puede apreciarse que de la muestra el 80% de los encuestados reconoce que UNIMET tiene establecidas políticas adecuadas en materia de flexibilidad curricular y pedagógica para atender a la diversidad del alumnado. Ese porcentaje se reduce al 45% de acuerdo en lo relativo a los procesos de actualización de contenidos de manera regular y periódica, porcentaje que se mantiene cuando la pregunta versa sobre la traslación de forma regular de avances científicos a los programas y asciende al 63% al reconocer los encuestados la existencia de procesos de evaluación internos sobre la capacidad de respuesta de la Universidad frente a las necesidades de los profesionales en el contexto.

**(F38).**- La actualización curricular permanente es una de las funciones de los jefes de departamento, quienes a pesar de no estar definidos los procedimientos a seguir para este propósito, emplean diversas estrategias entre las que se encuentran el diagnóstico de necesidades educativas en el estudiante, el análisis de currículos propuestos por instituciones del contexto nacional, la revisión bibliográfica entre otros

**(D31).**- En lo referente al Apartado 14 de este Bloque, denominado “Flexibilidad y Actualización del Currículo”, de la muestra de Estudiantes de Postgrado (N=25), solamente el 29% de los encuestados manifiestan conocer que la actualización de contenidos de las materias del Plan de Estudios se realiza de manera regular, sistemática y periódica frente al mismo porcentaje que lo niegan y el 41% que manifiesta no saberlo o conocerlo. Sin embargo este porcentaje asciende a un intervalo de entre el 52 y el 61%, según las preguntas, al responder los encuestados que su especialización o maestría aplica mecanismos para evaluar su capacidad de responder a las necesidades y problemas del medio, a la vez que confirman que sus estudios integran los avances más recientes en su ámbito profesional y que la oferta de asignaturas optativas está equilibrada a lo largo del Plan de Estudios.

**(D32).**- El concepto de asignaturas electivas y los criterios curriculares establecidos para la definición de estas merecen ser revisados, por cuanto deben responden al propósito de flexibilidad curricular y garantizar la posibilidad de fortalecer ciertas competencias que sean del interés del estudiante.

#### **IV.1.3.7. Procesos curriculares.**

**(F39).**- El movimiento de renovación curricular hacia un enfoque en competencias, ha sido un proceso continuo de evolución y desarrollo realizado en los últimos diez años, con resultados expresados en el diseño del modelo cuatro más uno, el área inicial, la conformación de un colectivo docente investigador gestor del proyecto Prometeo, el diseño de un programa curricular en competencias, la incorporación a tecnologías de la información y la comunicación mediante la plataforma “Platum”, que ha transformado la dinámica de los procesos de gestión académica y curricular en la universidad.

## **IV.2.- FACTOR II: ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA**

**Tabla 2: Matriz FODA por categorías del Factor II.**

FACTOR	CATEGORÍAS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<b>FACTOR II. ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA</b>	Actitud frente al cambio	F40,F41,F42		D33,D34,D35	
	Autonomía y toma de decisiones	F43		D36	
	Clima laboral	F44,F45,F46			
	Conformación de redes y grupos		O11		
	Evaluación docente	F47,F48		D37	
	Funciones	F49		D38	
	Gestión académica y curricular	F50,F51,F52,F53,F54		D39,D40,D41,D42,D43	
	Grado de ampliación y compromiso	F55			
	Liderazgo y trabajo en equipo			D44,D45	
	Organización académica y administrativa	F56,F57		D46,D47,D48,D49,D50,D51,D52	
	Políticas de contratación, salarios e incentivos	F58		D53,D54,D55,D56,D57,D58,D59	
	Procesos de comunicación	F59,F60		D60,D61,D62	
	Recursos financieros	F61,F62		D63	
	Sistema de gestión de la información	F63,F64	O12,O13	D64,D65	

**Fuente:** *Elaboración propia.*

### **IV.2.1. Actitud frente al cambio.**

(F40).- Poco a poco, pero con firmeza aparece el convencimiento de la necesidad de aceptar los ajustes en los procesos, aprovechar los avances tecnológicos y promover el cambio académico y administrativo en la institución. Cada funcionario se convence que puede hacer ajustes y reconocer su influencia en los procesos de enseñanza-aprendizaje y por ende en el mejoramiento de la calidad de los procesos

institucionales.

**(F41).**- Los jefes de departamento, coordinadores, directores de escuela y decanos están posicionados de sus funciones y de la importancia de su participación en las acciones para el cambio, son verdaderos líderes; asumen con la misma propiedad su desempeño en la parte administrativa y en la académica, esto contribuye en el encargo social de la institución y en la atención de calidad a los estudiantes, que es el compromiso de la Universidad con la comunidad.

**(F42).**- Ante los cambios originados en los procesos de apertura y transformación se crean nuevas dependencias y se reasignan funciones, con el fin de cumplir con el encargo social de la institución, pero algunos de los funcionarios participantes en el proceso de análisis y evaluación de funciones están de acuerdo en que no se necesita tanta creación de dependencias, sino que cada cual asuma las funciones correspondientes y las ejecute con responsabilidad, compromiso y creatividad, de manera que se establecieran estrategias que faciliten las acciones de cada uno.

**(D33).**- Para que cada quien desde su cargo pueda participar y aportar al cambio y a las transformaciones que se quieren realizar en la organización se requiere claridad en las funciones y procesos, no todos los funcionarios han tenido la suficiente información, el tiempo y la actitud para asimilarlo.

**(D34).**- Se observa la dificultad y resistencia para asimilar el cambio en algunos integrantes de la comunidad, lo cual hace más lento el proceso y los avances en el nuevo sistema de trabajo. Se requiere un proceso de sensibilización y programar acciones que promuevan en los funcionarios la sinergia del cambio y la forma de adaptarse y capacitarse para aprovechar los avances de la tecnología.

**(D35).**- Los cambios suelen ser motivo de contradicción, reacomodación y adaptación, que en oportunidades son difíciles de asimilar por todos los funcionarios, cuando el personal se resiste a comprender las razones del mismo, se dificulta la

sinergia de la transformación, por tanto todo cambio debe tener un plan de preparación, sensibilización, explicación, interpretación, comprensión, ejecución y evaluación, dentro de un ambiente de confiabilidad y compromiso, dándole a cada uno la condición y la responsabilidad que le corresponde, y llevarlos a todos al convencimiento de su participación como agentes de cambio en cada dependencia, para lograr una efectiva participación y toma de decisiones convenientes al contexto, lo que repercutirá a la postre, positivamente en toda la institución.

#### **IV.2.2. Autonomía y toma de decisiones.**

**(F43).**- Algo muy importante en un proceso administrativo es la confianza depositada en cada uno de participantes; es la posibilidad de ejercer su autonomía y criterio, respetando las directrices institucionales y poder manifestar sus puntos de vista, establecer alianzas y consensos y aportar desde sus conocimientos y experiencias en la gestión. De la misma manera el apoyo a los diferentes procesos es algo que motiva y lleva a un trabajo mancomunado que facilita el clima organizacional. Las opiniones de los entrevistados dejan ver el sentir de ellos.

**(D36).**- Se presentan dificultades en la asunción y declinación de la toma de decisiones y el efecto mismo de la estructura matricial requiere que a cada espacio horizontal, a cada dependencia, a cada departamento se le den las posibilidades para desarrollar y asumir su propia autonomía.

#### **IV.2.3. Clima laboral.**

**(F44).**- Uno de los elementos que algunos funcionarios perciben es el buen clima laboral, en donde todos aportan sin importar de qué departamento o dependencia son. De otra parte reconocen es que las evaluaciones que se han realizado les ha permitido aprovechar los resultados como una orientación para cambiar y mejorar.

**(F45).**- Otro aspecto positivo es la autorreflexión sobre la necesidad de



verificar el clima organizacional, de reconocer los beneficios del cambio, de la necesidad de establecer claridad de los diferentes estamentos, para que no haya desgaste innecesario de energías y desconocimiento del valor de persona en su cargo, reconociendo que cada quien puede aportar desde su función y que todos están dispuestos a trabajar para alcanzar las metas institucionales.

**(F46).**- El reconocimiento de la participación de todos en la buena marcha de la universidad como una responsabilidad y compromiso adquirido, lleva al desarrollo del sentido de identidad y pertenencia y a la autorreflexión sobre los aportes de cada uno, crea un clima positivo para la organización y gestión general de la universidad.

#### **IV.2.4. Conformación de redes y grupos.**

**(O11).**- La educación a nivel mundial ha entrado en un proceso de apertura, intercambio y transformación para estar a la par con los cambios científicos, tecnológicos y de carácter organizacional en lo académico y administrativo, lo cual ofrece una real oportunidad para las relaciones de carácter interinstitucional, nacional e internacional, que contribuyen en la democratización y mejoramiento de la calidad de la Educación Superior.

#### **IV.2.5. Evaluación docente.**

**(F47).**- En lo relativo al Apartado 9 de este Bloque, denominado “Evaluación de los Profesores”, de la muestra de Profesores (N=67), más del 60% de los profesores encuestados considera que los criterios para la evaluación son adecuados para medir su actividad docente. Y aproximadamente el 41% afirma que los mecanismos y/o instrumentos para esa evaluación permiten determinar objetivamente su nivel de desempeño. Al respecto los Estudiantes de Pregrado (N=40), el 70% de los mismos manifiesta estar de acuerdo con los criterios utilizados para la misma. Ese mismo porcentaje del 70% se mantiene al responder sobre la adecuación de los instrumentos empleados. Ese porcentaje se reduce al 56% cuando la respuesta se refiere a que la participación de los estudiantes en ese proceso de

evaluación mejora la labor educativa. Y en el caso de los Estudiantes de Postgrado (N=25), aproximadamente el 75% de los encuestados cree que los criterios de evaluación de los profesores son adecuados, así como los instrumentos y mecanismos que se emplean en dicha evaluación. Este porcentaje se eleva hasta el 80% de respuestas afirmativas para confirmar que la evaluación de los docentes por parte de los estudiantes contribuye a mejorar la labor educativa de los mismos.

**(F48).**- El proceso de evaluación docente, unido a la reestructuración académica, permite la identificación de las debilidades y las fortalezas en el funcionamiento de cada uno de los agentes, haciendo que el acompañamiento en la superación de las debilidades, sea más efectivo. De acuerdo con las declaraciones de los estudiantes, egresados y representantes de las autoridades de la Universidad, la evaluación docente debe ser un proceso oportuno, claro, reconocido por todos los estamentos, para que conduzca a procesos de mejoramiento efectivos, en los que la capacitación y perfeccionamiento se realice de acuerdo a las necesidades de cada uno y en beneficio de los estudiantes.

**(D37).**- Los cambios e innovaciones en los procesos de evaluación no han sido comprendidos por los diferentes estamentos: los estudiantes piensan en que solo ellos deben ser evaluados; los docentes no asumen los resultados de la evaluación para proponer sus propias estrategias de mejoramiento; los directores de escuela no ejercen a cabalidad una funciones de supervisión y acompañamiento a docentes y estudiantes. Todavía no se asume la evaluación como un proceso de reflexión y autorreflexión que debe llevar al mejoramiento.

#### **IV.2.6. Funciones.**

**(F49).**- La actitud positiva, la dedicación y la comprensión de la necesidad de cambio por parte de los decanos, jefes de departamento, directores y profesores, hace que éste se vaya dando como un proceso de transformación necesario. Es lento, pero ayuda en la organización académica y administrativa. Lo importante es el convencimiento de cada uno de los participantes, para aportar desde su función la

contribución necesaria para lograr un cambio equilibrado.

**(D38).**- Las responsabilidades administrativas y del ejercicio de la docencia, que son asumidas paralelamente por los jefes de departamento y directores de escuela, unidas a funciones que podrían ser realizadas por una secretaria, terminan por convertirse en una dualidad que impide el logro de mejores resultados. Esta situación debe llevar a analizar y clarificar los espacios de desempeño de cada ente y tomar decisiones en cuanto a las implicaciones y compromisos para facilitar la solución de conflictos que puedan presentarse.

#### **IV.2.7. Gestión académica y curricular.**

**(F50).**- La organización académica esta soportada en una estructura congruente que ofrece las posibilidades para un buen funcionamiento, las funciones de los decanatos son amplias, y están apoyadas por los Directores de Departamento, los Jefes de Departamento y los profesores y coordinadores.

**(F51).**- Desde todas las dependencias se trabaja con el interés de participar en la estructura organizativa, de conocer cada oficina, cada departamento, para identificar las prioridades y proponer formas de participación y colaboración.

**(F52).**- Por lo que respecta al Apartado 5 de este Bloque, denominado “Concordancia Estudiantes – Profesores”, de la muestra de Profesores (N=67), aproximadamente el 75% de los encuestados consideran que existe una relación adecuada entre el número de alumnos admitidos y el de profesores que se encargarán de su proceso de enseñanza-aprendizaje y entre el 78 y el 86%, aproximadamente, consideran que existe proporcionalidad entre el número de alumnos admitidos y los recursos físicos disponibles para una adecuada atención a los mismos. Al respecto, de la muestra de Estudiantes de Pregrado (N=40), en lo relativo a las diversas preguntas del este apartado 5, entre el 73 y el 85% de los mismos manifiestan su acuerdo y a su vez de la muestra de Estudiantes de Postgrado (N=25), entre el 75 y el 85% de los mismos manifiestan su acuerdo con la proporcionalidad entre el número

de alumnos admitidos y los profesores encargados de su docencia, así como de la idoneidad de los recursos físicos y académicos necesarios para cursar su programa.

**(F53).**- Por lo que respecta al Apartado 33 de este Bloque denominado “Dirección de las Carreras, las Especializaciones y las Maestrías”, de la muestra de Estudiantes de Pregrado (N=40), entre el 50 y el 70 % de los encuestados en la muestra, dependiendo de las preguntas, manifiesta su acuerdo en que los usuarios de los servicios de los diferentes órganos y niveles de gobierno de UNIMET conocen las reglas de gestión establecidas, que las diferentes autoridades ejercen su liderazgo correctamente, de acuerdo con las normas establecidas y que además son competentes en la gestión académica que les corresponde normativamente.

**(F54).**- Por lo que respecta al Apartado 34 de este Bloque denominado “Dirección de las Carreras, las Especializaciones y las Maestrías”, de la muestra de Profesores (N=67), entre el 72 y el 82% muestran su acuerdo con que los cargos académicos ejercen liderazgo sobre la comunidad de profesores y que además son competentes en su gestión.

**(D39).**- Los cambios generan incertidumbres que solo se resuelven cuando hay reacomodación y reconocimiento del campo de acción de los diferentes participantes en los procesos de la organización, es decir cuando cada uno identifica sus funciones, las comprende y está dispuesto a cumplirlas a cabalidad.

**(D40).**- Hacen falta lineamientos claros para que el proceso de flexibilización académica, no repercuta negativamente en la gestión administrativa, y que estos dos componentes organizacionales de la institución estén en sintonía.

**(D41).**- Se perciben dificultades en los procesos de planeación que facilitarían la comprensión y asimilación de los cambios y todas las implicaciones en relación con la disponibilidad de los recursos, el tiempo, las actividades y los objetivos propuestos.

**(D42).**- Por lo que respecta al Apartado 34 de este Bloque denominado “Dirección de las Carreras, las Especializaciones y las Maestrías”, de la muestra de Profesores (N=67), únicamente el 46% de los encuestados manifiestan que los usuarios de los órganos de dirección de UNIMET conocen las reglas de gestión establecidas. Al respecto de la muestra de Estudiantes de Postgrado (N=12), únicamente entre el 22 y el 24% de los encuestados manifiestan su acuerdo en que los usuarios del nivel de Postgrado conocen las reglas de gestión establecidas.

**(D43).**- Por lo que respecta al Apartado 31 de este Bloque denominado “Dirección de las Carreras, Especializaciones y Maestrías”, de la muestra de Estudiantes de Postgrado (N=12), solo el 40% muestran su acuerdo con que los órganos unipersonales de este nivel son competentes en la gestión académica de su cargo.

#### **IV.2.8. Grado de implicación y compromiso.**

**(F55).**- Un aspecto muy importante que se observa en las características de los funcionarios es su liderazgo, su disposición y actitud positiva hacia el trabajo, hacia el desarrollo de sus funciones, haciendo que se viva un clima de compromiso con la marcha de la institución, cada persona aporta de acuerdo con sus competencias y muchas veces más allá de ellas, y esto se traduce en buen servicio a los estudiantes.

#### **IV.2.9. Liderazgo y trabajo en equipo.**

**(D44).**- Algunos funcionarios tanto administrativos como académicos son conscientes de la necesidad de unir fuerzas y se comprometen en los proyectos a partir del trabajo en equipo, establecen alianzas, su actitud es positiva. Otros ven la necesidad de crear verdaderos equipos de trabajo en donde cada uno aporte de acuerdo a sus capacidades y así alcanzar la madurez necesaria para aprovechar la intención de ver cada día mejor la Universidad.

**(D45).**- No todos los funcionarios han entrado en la dinámica del trabajo en

equipo y el apoyo para el logro exitoso de todas las responsabilidades. Algunos siguen concentrados en su departamento, en la continuidad tradicional de su trabajo individualizado y no amplían la visión de una organización sinérgica, de la necesidad de trabajo en equipo en donde todos aportan, aprenden y se apoyan en las funciones.

#### **IV.2.10. Organización académica y administrativa.**

**(F56).**- En la Universidad se gesta un cambio acorde con el plan de desarrollo a mediano plazo. Se están redefiniendo las funciones de cada departamento, dependencia o facultad y se vincula la parte académica y administrativa. Cada dependencia analiza la propia situación y se dispone a aprovechar las aptitudes y actitudes de los integrantes de los equipos de trabajo.

**(F57).**- Por lo que respecta a la Organización, administración y gestión de la Facultad, de la muestra de Profesores (N=67), entre el 53 y el 65% de los encuestados, dependiendo de las preguntas, manifiestan que la estructura docente de UNIMET es coherente con los fines de la docencia, la investigación, la proyección social y la cooperación a nivel nacional e internacional, así mismo que los procesos que se desarrollan a través de ella son eficientes y que los órganos unipersonales y cargos que la gestionan son suficientes en número y dedicación. En el caso de los Estudiantes de Pregrado (N=40), entre el 56 y el 77% de los encuestados, dependiendo de las preguntas, manifiesta su acuerdo frente a estos mismos aspectos.

**(D46).**- Dentro de la estructura administrativa de la universidad se ha querido que tanto los procesos administrativos como los académicos sean uniformes, sin embargo, esto es muchas veces difícil de ejecutar por las características de cada programa académico.

**(D47).**- De acuerdo a las declaraciones de los entrevistados ha sido difícil entrar con propiedad en todos los procesos del cambio, ya que éste no contó con el tiempo y la preparación necesaria para que todas las acciones y las personas que las

asumen, lo puedan hacer convenientemente. Se nota desconcierto porque los lineamientos que deben permitir a directivos, docentes y estudiantes actuar acertadamente no se conocen o no se comprenden, por tanto la ejecución es muy complicada.

**(D48).**- Los procesos administrativos y académicos se han visto afectados por la implantación del sistema de información SAP y SIRIUS, que son considerados como rígidos, situación a la cual todavía no se acomodan todos los integrantes de la institución. Su funcionamiento inefectivo afecta todos los aspectos del funcionamiento: ingreso de estudiantes, pago de profesores, inclusión de estudiantes, de asignaturas, cargar notas. Así lo manifiestan los diferentes entrevistados.

**(D49).**- Otro aspecto que influye negativamente en la marcha de los procesos en las diferentes dependencias es el exceso de funciones, de actividades de cada funcionario, de poco tiempo disponible para ejecutarlas y de desconocimiento de las nuevas formas de hacerlas de acuerdo a los requerimientos del sistema.

**(D50).**- De acuerdo a la mirada de los funcionarios, se presenta choque y confusión en la organización, por el desconocimiento de los campos de desempeño en los dos componentes en que se soporta la marcha de la universidad: la gestión académica y la gestión administrativa.

**(D51).**- Algunos miembros de la comunidad, vislumbran como una problemática el hecho de delegar responsabilidades a personas que no les compete dentro de sus funciones, tal es el caso del manejo de los presupuestos, que en algunos ocasiones termina delegándose en las secretarías.

**(D52).**- Por lo que respecta la “Organización, administración y gestión de la Facultad”, de la muestra de Estudiantes de Postgrado (N=12), únicamente el 31% de los encuestados manifiesta su acuerdo con que el número de personas encargadas de la dirección de postgrado sea suficiente. Ese porcentaje se eleva hasta el 46% para calificar la eficiencia de su gestión y termina ascendiendo hasta el 57% de quienes

creen que la organización y estructura de los estudios de postgrado es coherente con los fines de la docencia, investigación, proyección social y cooperación a nivel nacional e internacional.

#### **IV.2.11. Políticas de contratación, salarios e incentivos.**

**(F58).**- Por lo que respecta a las preguntas del Apartado 8 de este Bloque, denominado “Contratación, compensación y promoción, etc.” de la muestra de Estudiantes de Postgrado (N=25), el 72% se revierte positivamente en sus respuestas sobre si sus docentes poseen las competencias necesarias para cumplir los objetivos de formación que necesitan en su carrera. Puede considerarse muy positiva la valoración que tienen los Estudiantes de Postgrado sobre sus docentes.

**(D53).**- Por lo que respecta a las preguntas contenidas en el apartado 8 de este Bloque, denominado “Contratación, compensación y promoción, etc.”, de la muestra de Profesores (N=67), solo un 3% aproximadamente manifiesta conocer los criterios y políticas de selección y vinculación de los profesores establecidas por la Universidad. Ese mismo porcentaje 3% afirma conocer las políticas de promoción interna de la Universidad. El porcentaje aumenta casi al 27% de los profesores quienes reconocen que la Institución tiene establecido un régimen de estímulos al profesorado basado en criterios académicos. Así mismo los Estudiantes de Pregrado (N=40), únicamente el 12,82% de los encuestados manifiesta conocer los criterios que utiliza la Universidad en este proceso frente al 77% de los mismos que manifiesta desconocer los procesos académicos de selección de profesores, igualmente de la muestra de Estudiantes de Postgrado (N=25), el 72% manifiesta desconocer la política, normas y criterios académicos que utiliza la Universidad para la contratación de sus docentes.

**(D54).**- Por lo que respecta a las preguntas contenidas en el apartado 8 de este Bloque, denominado “Contratación, compensación y promoción, etc.”, de la muestra de Profesores (N=67), solamente el 7,46% de los profesores afirman haber recibido



reconocimiento o estímulo institucional en los últimos 5 años por su actividad docente, investigadora o de extensión social.

**(D55).**- Por lo que respecta a las preguntas contenidas en el apartado 8 de este Bloque, denominado “Contratación, compensación y promoción, etc.”, de la muestra de Profesores (N=67), únicamente el 10% de los profesores piensan que existe correlación entre compensación económica y méritos docentes y académicos.

**(D56).**- Finalmente, de la muestra de Profesores (N=67) únicamente el 31% está de acuerdo en lo que respecta al reconocimiento de posesión de competencias adecuadas para impartir los contenidos de la carrera. En el caso de los estudiantes de Pregrado (N=40), el 73,5% desconocen si los docentes poseen en su contratación las competencias necesarias para llevar a cabo su tarea profesional.

**(D57).**- Dentro de las políticas de contratación y permanencia de los funcionarios en la Universidad, se percibe inconformidad por la situación de zozobra e inseguridad que causan las contrataciones o cancelación de los servicios, la clase de contrato y las funciones que debe cumplir. Se aprecia inconformismo con la política de contratación de los docentes de tiempo completo, porque no permite mayor estabilidad, que contribuya a generar mayor compromiso y sentido de pertenencia.

**(D58).**- Otro aspecto a tener en cuenta, según la declaración de los entrevistados hace referencia a la falta de estímulos y reconocimiento de la universidad, al tiempo de dedicación de sus empleados, a los aportes que a lo largo de años cada persona va dejando como una parte de su vida misma que se entreteje en cada proceso, en cada experiencia que se vive por muchos años, y que al final sienten que no cuentan con un reconocimiento, con un incentivo. Esto lleva a que haya desmotivación y rompimiento en el sentido de compromiso.

**(D59).**- Los funcionarios consideran que la responsabilidad social debe revertir en todos los integrantes de la institución, se debe pensar en cada uno, en su vida, su futuro, su seguridad social, después de haber dedicado la mayor para de su

vida a una entidad. Preocupa de manera especial la estabilidad.

#### **IV.2.12. Procesos de comunicación.**

**(F59).**- Los funcionarios están convencidos de la necesidad de establecer lazos fuertes a través de una comunicación clara y confiable que contribuya en el logro de las metas, mediante la cual se establezcan interconexiones entre las diferentes dependencias y todos trabajen por el éxito de la institución.

**(F60).**- En lo referente al “Sistemas de comunicación e información”, de la muestra de Profesores (N=67), entre el 60 y el 70% de los profesores encuestados, dependiendo de las preguntas, manifiestan su acuerdo con que los sistemas de información de los decanatos, departamentos y escuelas están claramente establecidos, que los sistemas de información son de fácil acceso y que la comunicación entre los diversos niveles jerárquicos es fluida y eficaz. A su vez de la muestra de Estudiantes de Pregrado (N=40), entre el 52 y el 60% de los encuestados, dependiendo de las preguntas, manifiestan su acuerdo al respecto.

**(D60).** Se puede apreciar que la comunicación presenta fuertes deficiencias en relación con la claridad, confiabilidad y la participación horizontal. Estos procesos y relaciones tienen especial importancia en la organización, dada la necesaria relación y coacción entre lo académico y lo administrativo para que haya sinergia, participación, comprensión y buen desempeño de las funciones.

**(D61).**- En lo referente al “Sistemas de comunicación e información”, de la muestra de Profesores (N=67) el porcentaje se reduce al 40% al calificar la eficacia de la socialización de decisiones que hacen los diferentes consejos y comités.

**(D62).**- En lo relativo al Apartado 28 de este Bloque denominado “En lo referente al “Sistemas de comunicación e información”, de la muestra de Estudiantes de Postgrado (N=12), entre el 47 y el 51% de los encuestados, dependiendo de las preguntas, manifiestan su acuerdo en que los sistemas de información del Decanato y

Dirección de Postgrado están claramente establecidos y son de fácil acceso. Sin embargo, ese porcentaje desciende hasta el 22% de quienes manifiestan su acuerdo con que la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos de la Universidad sea eficaz.

#### **IV.2.13. Recursos financieros.**

**(F61).**- Un aspecto a resaltar es el manejo del presupuesto por los responsables de la gestión administrativa, los funcionarios de alguna manera se vinculan con proyectos y gestionan los recursos que les permite avanzar con los propios planes de desarrollo. Los departamentos manejan el presupuesto necesario y esto hace que se agilicen los procesos al interior de los mismos.

**(F62).**- De acuerdo a algunos funcionarios, pese a la situación económica del país, pueden contar con los recursos que se requieren para la marcha de la institución y con lo necesario para avanzar en los procesos de cambio.

**(D63).**- A pesar de que algunos funcionarios dicen contar con los recursos necesarios, otros, y de acuerdo a la dependencia en que se desempeñan, sienten que hace falta autonomía para su disposición, ya que manejo es centralizado y en oportunidades se limita la disposición de partidas para actividades y programas que no sean ampliamente justificadas.

#### **IV.2.14. Sistema de gestión de la información.**

**(F63).**- La comunidad educativa reconoce la necesidad de aprovechar los beneficios de las TIC en la gestión académica y administrativa, consideran que el nuevo sistema de información “SAP” es un soporte valioso una vez toda la comunidad haya aprendido a utilizarlo; creen que la transformación se puede lograr mediante un proceso de capacitación específico sobre el manejo del sistema establecido. La utilización y aprovechamiento del sistema traerá en corto y mediano plazo los beneficios de los avances en la utilización de las tecnologías de la

información, asegurando la interacción y el éxito de los procesos académicos y administrativos.

**(F64).**- El sistema de información “SAP” permite que haya más control en la organización y desarrollo de las acciones de funcionamiento, y ese control es necesario en toda institución que quiere progresar. El grupo de los administrativos es consciente de sus aportes para la asimilación y estandarización de los procesos y la interacción entre la academia y lo administrativo.

**(O12).**- En los actuales momentos las tecnologías de la información son base de los procesos organizacionales en las empresas. La Universidad ha entrado en el proceso de cambio y transformación y para esto se apoya en el Sistema de Información “SAP”.

**(O13).**- La implementación de un sistema de información, probado, utilizado y evaluado en otras estancias ofrece la oportunidad de reconocer sus beneficios en la organización y gestión como una herramienta que viene a facilitar los procesos propios en función de cada ente que forma parte, haciéndolos más oportunos y productivos.

**(D64).**- Se percibe falta de capacitación y entrenamiento del personal para la utilización de las tecnologías que soportan los procesos informativos y comunicativos en la institución. La demora en la actualización de la información y en la toma de decisiones demora los procesos. Esto ocurre por el desconocimiento del funcionamiento (falta de capacitación) y por la desconfianza que genera lo que no se conoce, lo cual entorpece el desempeño de cada funcionario y su efectividad.

**(D65).**- En las declaraciones de los entrevistados se manifiesta de manera reiterada la carencia en el conocimiento de los protocolos que definen como se debe proceder para agilizar cada función, los tiempos de procedimiento y en quién recae la responsabilidad, para el uso del sistema de información “SAP” y el manejo de los instrumentos de cada proceso.

### IV.3.- FACTOR III: PROGRAMAS ACADÉMICOS.

**Tabla 3: Matriz FODA por categorías del Factor III.**

FACTOR	CATEGORÍAS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<b>III. PROGRAMAS ACADÉMICOS</b>	Centros de estudios	F65			
	Contexto nacional	F66			
	Diseño curricular	F67,F68,F69,F70 ,F71		D66,D67,D68	
	Enfoque competencias	F72,F73		D69,D70,D71	
	Evaluación curricular	F74		D72,D73	
	Exigencias académicas, requisitos de permanencia y graduación	F75			
	Extensión - formación social	F76			
	Flexibilidad y actualización curricular			D74	
	Incorporación de tecnologías de la información y la comunicación	F77,F78			
	Integridad de currículo	F79,F80,F81,F82		D75	
	Interdisciplinariedad	F83		D76	
	Investigación			D77	
	Promedio de permanencia			D78	
	Reconocimiento y posicionamiento	F84		D79	A4
	Suficiencia y pertinencia de contenidos			D80	
	Vinculo con el sector empresarial	F85			

**Fuente:** *Elaboración propia.*

#### IV.3.1. Centros de estudios.

**(F65).**- Por lo que respecta al Apartado 29, al que se le denominó “Centros de Estudios”, la muestra de Profesores encuestados (N=67), pone de manifiesto en sus respuestas en un porcentaje que oscila entre el 44 y el 85% de los mismos que la

carrera ofrece espacios para participar en grupos de investigación o centros de estudios lo que coadyuva a la formación integral de los estudiantes. Lo anterior coincide con lo expresado por la muestra de Estudiantes de Pregrado (N=40), entre el 57,5 y el 69% de los encuestados manifiestan que la carrera ofrece espacios para participar en grupos o centros de estudios y además coadyuvan a su formación integral.

#### **IV.3.2. Contexto nacional.**

**(F66).**- Los programas académicos de UNIMET, responden plenamente al marco legal nacional establecido para su oferta, igualmente en el diseño curricular de los planes de estudios se tienen en cuenta los lineamientos emitidos por las agremiaciones, las necesidades del entorno y las demandas del mercado.

#### **IV.3.3. Diseño curricular.**

**(F67).**- En gran medida egresados y estudiantes identifican en el diseño curricular del programa académico cursado, el énfasis en emprendimiento, en el desarrollo humano integral y en inglés, reconocen el sentido de las asignaturas y las competencias que estas aportan a su desempeño profesional.

**(F68).**- El área inicial cuenta con un diseño curricular por módulos, en los cuales se integran dos áreas de conocimiento y se articula la ética, el aprender a aprender y el uso de las tecnologías de la información y la comunicación. Este diseño se ha orientado a la formación de competencias y es extrapolable a las demás asignaturas en los diferentes programas académicos, actualmente se encuentra en evaluación con el propósito de buscar una mayor integración de las diversas áreas.

**(F69).**- El diseño microcurricular o de la asignatura en el área de formación gerencial responde al perfil de ingreso de los estudiantes por cuanto son egresados de diferentes carreras de pregrado, lo cual requiere alcanzar un nivel básico de competencias administrativas para luego profundizar en la especialidad elegida, esto

ha repercutido positivamente en los índices de permanencia en el programa, así como en el perfil de egreso.

**(F70).**- Las especializaciones y maestrías de UNIMET, cuentan con un gran reconocimiento que se atribuye en parte a la seriedad y el rigor que caracteriza los programas, pero se percibe una marcada diferencia en el perfil de egreso del pregrado y del postgrado en lo referente a formación distintiva que caracteriza al egresado de UNIMET, en cuanto a competencias como el liderazgo, el trabajo en equipo y el emprendimiento entre otras, se han diseñado estos módulos e incluido en el currículo de postgrado. Teniendo en cuenta que estos elementos son distintivos y son constitutivos del posicionamiento y reconocimiento en el mercado laboral y en la sociedad.

**(F71).** La tesis y/o el diplomado que se realiza como proyecto fin de carrera desarrollan de manera transversal competencias para el trabajo en equipo, a través de la interdisciplinariedad y favorecen el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, componentes que hacen parte del modelo educativo de UNIMET que son reconocidos como elementos distintivos en la formación del profesional egresado de esta institución.

**(D66).**- El profesorado presenta dificultades al realizar la programación microcurricular o de la asignatura, ya que tradicionalmente los programas académicos se diseñaban por semestre o año, por tanto este aspecto merece especial acompañamiento en un proceso de transformación del modelo curricular por trimestres.

**(D67).**- En la carrera de idiomas modernos, el nivel de desempeño de la competencia debe ser reconsiderado, puesto que los niveles de desempeño que deben alcanzar los estudiantes de esta carrera profesional deben ser superiores a los que deben lograr en un nivel mínimo los estudiantes de las demás carreras.

**(D68).**- Aunque se considere que el diseño curricular del primer año de los

programas de especialización y maestría en gerencia y finanzas favorecen la adquisición de competencias administrativas que no han adquirido profesionales de otras disciplinas, quienes son egresados de estos postgrados tienen otra visión, algunos consideran esto como innecesario, mientras que quienes no tienen fundamentos en administración lo valoran, pero al mismo tiempo también consideran que se fortalece más el área administrativa y que se descuida el área de finanzas.

#### **IV.3.4. Enfoque en competencias.**

**(F72).**- La articulación teoría – práctica lograda en la carrera de ingeniería, mediante la implantación de estrategias didácticas como el método de proyectos y el trabajo en equipo en el proceso de enseñanza – aprendizaje, ha contribuido a desarrollar competencias específicas de la formación profesional y le ha permitido adquirir una visión diferente de su desempeño, lo cual contribuye en la incorporación y posicionamiento del egresado en el mundo laboral.

**(F73).**- Los profesores consideran que las experiencias pedagógicas y didácticas de los últimos años, contribuyen positivamente a la implantación de un modelo curricular por competencias en la universidad, ante lo cual se muestran muy seguros y optimistas, es el caso de los profesores que han venido trabajando en el proyecto Prometeo y algunos otros casos de profesores que han llevado a cabo experiencias por iniciativa propia en las asignaturas a su cargo.

**(D69).**- Desarrollar la competencia de comunicación oral y escrita en los estudiantes de las diversas disciplinas, es una preocupación no solo de UNIMET, sino de un gran número de universidades a nivel mundial, adquirir la comunicación verbal y escrita de acuerdo con las exigencias del mundo de hoy, es una necesidad de los diferentes profesionales, sin embargo aunque la institución adelanta esfuerzos en este sentido, continúan hallándose debilidades en este sentido en los profesionales en ejercicio.

**(D70).**- Aunque en el currículo se propende por el desarrollo de competencias



socioafectivas, y éticas, mediante el proyecto Prometeo aún se encuentran vacíos en la formación, uno de los limitantes es el tiempo asignado a estas competencias. Para su fortalecimiento debe considerarse que no solo se promuevan mediante un curso, sino que dado su carácter de competencias genéricas, sean asumidas para su perfeccionamiento en las diferentes asignaturas en el currículo.

**(D71).**- La gestión curricular de competencias y su implantación requiere de la definición de lineamientos, que contribuyan a la clara identificación de la competencia a formar en la asignatura y a la definición de estrategias didácticas que favorezcan el aprendizaje, evitando caer en contenidos repetitivos y experiencias inapropiadas para el desarrollo de la competencia.

#### **IV.3.5. Evaluación curricular.**

**(F74).**- Introducir elementos de la investigación acción educativa en la gestión del currículo contribuye a generar una cultura de la autoevaluación curricular, aunque la institución no ha establecido instrumentos para la evaluación curricular en cada programa académico (carrera) con determinada periodicidad, la escuela de Psicología ha elaborado unos instrumentos para la evaluación del programa, y el programa Prometeo adelanta un proceso de evaluación periódica. Se tiene la iniciativa de adelantar un proceso de evaluación del área inicial. Estas experiencias merecen ser revisadas y seguramente aportarán en la consolidación del proceso de evaluación curricular en la universidad.

**(D71).**- Aunque se pueden apreciar algunos procesos de evaluación curricular, estos son adelantados por los programas sin tener unas directrices institucionales establecidas para este propósito, sino son iniciativas que han surgido de la gerencia del programa, la institución debe definir los lineamientos, elaborar los instrumentos, establecer los criterios e indicadores de evaluación mediante los cuales se estandarice el proceso de evaluación curricular de todos los programas tanto en pregrado como en postgrado.

(D72).- Por lo que respecta al Apartado 21 de este Bloque, referido a “Evaluación de las Carreras Profesionales”, de la muestra de Profesores encuestados (N=67), en relación con la pregunta si existen procedimientos para la autoevaluación y autorregulación de la carrera, especialización o maestría, aproximadamente el 54% no responde, el 25% manifiesta que no existen y solo el 18% aproximadamente dice conocer que existen. Esto puede resultar contradictorio cuando entre el 40 y el 62%, según las preguntas, manifiestan su acuerdo con los procedimientos existentes para la autoevaluación y autorregulación de la carrera, confirman la claridad de los mismos y como además el ejercicio de los mismos produce cambios positivos en las carreras reorientando determinados procesos.

Igualmente sucede con los Estudiantes de Pregrado (N=40), solo el 10% de la muestra manifiesta conocer que existen procedimientos en UNIMET para la autoevaluación y autorregulación de las carreras. Este porcentaje sube hasta el 56% aproximadamente, al manifestar ese porcentaje de encuestados que los procedimientos de autoevaluación y autorregulación son claros y se orientan al mejoramiento continuo y que aquellos han producido cambios positivos en la calidad de la carrera. Y en el caso de los Estudiantes de Postgrado (N=25), solamente el 20% de la muestra manifiesta que conoce la existencia de procedimientos para la autoevaluación y autorregulación en la especialización o maestría, frente al 44% que niega su existencia y un 36% que no sabe, no contesta. Ese porcentaje asciende al 30% de encuestados para confirmar que aquellos procedimientos son claros y se orientan al mejoramiento continuo y que además han generado cambios positivos en la especialización.

Asimismo, la muestra de Egresados de Pregrado (N=25), el 45% aproximadamente manifiesta su conocimiento de los procedimientos internos existentes en UNIMET para la autoevaluación y autorregulación de la carrera frente al 34,5% que los desconoce y en el caso de los Egresados de Postgrado (N=11), entre el 50 y el 63% de los encuestados manifiestan su conocimiento y acuerdo al respecto.

La muestra de Egresados de Pregrado (N=25), cuando se les pregunta si los procesos de autoevaluación y autorregulación de la carrera son claros y se orientan al mejoramiento continuo, se observa que un 31% no responde, pero casi un 50% están en acuerdo a este respecto. Cuando se les pregunta si aprecian que los procesos de autoevaluación establecidos redundan en cambios de mejora de la carrera, se encuentra un 41% de acuerdo y se ve aumentado al 41% quienes no responden. En el caso de los Egresados de Postgrado, (N=11), solo el 36 % manifiesta estar de acuerdo cuando se les pregunta si los procesos de autoevaluación establecidos supusieron una mejora de la especialización o maestría.

Aunque por una parte la comunidad educativa refiera desconocer los procesos de autoevaluación y autorregulación, y por otra parte manifiesten su acuerdo y aceptación con los resultados que de estos se obtienen, los porcentajes refieren la necesidad de revisar y considerar lo referente a este aspecto.

#### **IV.3.6.- Exigencias académicas, requisitos de permanencia y graduación.**

**(F75).**- En lo referente a este Apartado de la muestra de Profesores (N=67), el 77% de los mismos considera que el nivel de exigencia académica es suficiente y adecuada para poder cursarla por los estudiantes. Junto a ello, en lo relativo a las “Exigencias Académicas y Requisitos de Permanencia y Graduación en el Programa” que cursan los estudiantes de UNIMET, más del 70% de los encuestados consideran que son suficientes y adecuadas al nivel de formación de los estudiantes. Igualmente lo refiere la muestra de Estudiantes de Pregrado (N=40), siendo el porcentaje entre el 82 y 88% y los Estudiantes de Postgrado (N=25), con más del 80 % de los encuestados que manifiestan su acuerdo al respecto.

#### **IV.3.7. Extensión – formación social.**

**(F76).**- En el Apartado 28, al que se le denominó “Extensión o Proyección Social”, la muestra de Profesores encuestados (N=67), pone de manifiesto en sus respuestas en un porcentaje que oscila entre el 68 y el 76% que el currículum tiene

articuladas desde el inicio actividades para establecer el vínculo entre la Universidad y la sociedad, favoreciendo a la vez la formación integral de los estudiantes. Así también lo consideran los Estudiantes de Pregrado (N=40), siendo entre el 77,5 y el 95% de la muestra encuestada, según la pregunta, quienes manifiestan que la carrera que cursa tiene actividades articuladas la plan de estudios que vinculan con la sociedad y que además ayudan a su formación integral.

#### **IV.3.8. Flexibilidad y actualización curricular.**

**(D74).**- La institución no ha definido lineamientos y procedimientos estandarizados para realizar los procesos de actualización curricular, mediante los cuales se evidencien procesos de mejora continua en busca de la calidad. Algunos programas han realizado procesos de actualización curricular cada uno estableciendo su propia metodología.

#### **IV.3.9. Incorporación de tecnologías de la información y la comunicación.**

**(F77).**- La incorporación de tecnologías de la información y la comunicación en la comunidad educativa de UNIMET, ha tenido un avance significativo, dado que el proyecto PROMETEO, se está desarrollando mediante la plataforma de la universidad, de este modo se ha logrado generar una comprensión de la importancia del las TIC en la educación y un acercamiento de estudiantes y docentes al uso y manejo de estas, modificando las concepciones y prácticas del docente y del estudiante frente al proceso enseñanza aprendizaje.

**(F78).**- La incorporación en tecnologías de la información y la comunicación es un proceso que se ha generado no solo desde la iniciativa del equipo de profesores de Prometeo, sino que es promovido y apoyado por directivos, lo cual permite apreciar la coherencia con el proyecto educativo institucional y el modelo educativo.

#### **IV.2.10. Integralidad del currículo.**

**(F79).**- En lo relativo a la “Integralidad del Currículo”, de la muestra de Profesores (N=67), entre el 65 y el 75% de los mismos, dependiendo de las preguntas, manifiestan la coherencia, cumplimiento y pertinencia de los contenidos del currículum para la finalidad competencial programada, así como la posibilidad de que con los mismos se pueda dar respuesta a los problemas con que se encontrarán los profesionales a su finalización. Así mismo la muestra de Estudiantes de Pregrado (N=40), entre el 90 y el 95%, dependiendo de las preguntas, manifiesta su conformidad con que el plan de estudios de la carrera desarrolla competencias vinculadas al ámbito profesional y la adquisición de valores cívicos, tienen programas coherentes que se cumplen en su integridad y fomentan la inserción profesional y el desarrollo humano; lo cual no difiere de la opinión de los Estudiantes de Postgrado (N=25), entre el 70 y el 85% de los encuestados tiene esta misma opinión.

**(F80).**- Por lo que respecta al Apartado 13 de este Bloque, denominado “Integralidad del Currículo”, de la muestra de Estudiantes de Postgrado (N=25), aproximadamente el 70% de los encuestados, manifiestan que el plan de estudios de su especialización o maestría tal y como estructurado evita vacíos y duplicidades.

**(F81).**- Por lo que respecta al Apartado 3 de este Bloque, denominado “Integralidad del Currículo”, se pone de manifiesto que de la muestra de Egresados de Pregrado (N=25), aproximadamente el 90% de la muestra manifiesta que el plan de la carrera ha contribuido al desarrollo de competencias en los ámbitos actitudinal, profesional y ciudadano, que el plan de estudios incorpora problemas y prácticas reales vinculados con el ámbito profesional y finalmente que los objetivos de las asignaturas se cumplen a lo largo del periodo establecido para el desarrollo de las mismas. En cuanto a los Egresados de Postgrado, a pesar de que el número de participantes de este grupo fue muy escaso y que los porcentajes obtenidos deben interpretarse con cierta cautela si se pueden entresacar ciertas “tendencias y proyecciones” de las respuestas obtenidas. Concretamente y en lo relativo a este

apartado puede apreciarse que de la muestra de Egresados de Postgrado (N=11), aproximadamente el 90% de los encuestados manifiestan su acuerdo en estos aspectos.

**(F82).**- Por lo que respecta al Apartado 30, al que se le denominó “Otras Actividades”, la muestra de Profesores encuestados (N=67), pone de manifiesto en sus respuestas, en un porcentaje que oscila entre el 65 y el 75%, dependiendo de las preguntas, que consideran que el currículum de la carrera ofrece espacios para poder participar en actividades artísticas y deportivas, lo que a su vez contribuye a la formación integral de los alumnos. A su vez de la muestra de Estudiantes de Pregrado (N=40), entre el 82,5 y el 90% de los encuestados manifiesta que la carrera ofrece espacios para participar en las actividades artísticas y deportivas y que además contribuyen a su formación integral. Ese porcentaje se reduce sin embargo al 55%, que son quienes manifiestan participar directamente en actividades artísticas y deportivas.

**(D75).**- En lo relativo al Apartado 14 de este Bloque referente a la “Integralidad del Currículo”, de la muestra de Profesores (N=67), solo el 50% aproximadamente manifiesta su acuerdo y aceptación en lo referente a que el diseño del currículum como está establecido evita repeticiones y duplicidades de contenidos en las materias. Igual sucede con la opinión de los Estudiantes de Pregrado (N=40), quienes en un 60% encuentran vacíos y duplicidades que reconocen presenta el currículum en su articulación vertical y horizontal.

#### **IV.3.11. Interdisciplinariedad.**

**(F83).**- En lo referente al concepto de “Interdisciplinariedad”, de la muestra de Profesores (N=67), entre el 50 y el 60% dependiendo de las preguntas, muestran su acuerdo con que la institución propicia un clima adecuado para la interdisciplinariedad, también fomenta actividades que ayudan a la mejora del trabajo de estudiantes de diferentes Facultades y finalmente, también en lo relativo al tratamiento interdisciplinario de los contenidos de las materias en cada Facultad. Al

respecto de la muestra de Estudiantes de Pregrado (N=40), entre el 70 y el 80% de los encuestados manifiestan que las Facultades ofrecen espacios y condiciones adecuadas para el trabajo interdisciplinario, utilizándose además metodologías propicias para ello. Ese porcentaje de acuerdo se reduce al 53% cuando se pregunta si desde la carrera se promueven actividades que propicien la interacción de estudiantes de diferentes Facultades.

**(D76).**- Por lo que respecta al Apartado denominado “Interdisciplinariedad”, de la muestra de Estudiantes de Postgrado (N=25), solamente el 31,5% de los encuestados manifiestan que desde la especialización o maestría se promueven actividades que favorezcan la interacción entre estudiantes de diferentes títulos de postgrado, porcentaje que se eleva al 44,5% de la muestra para señalar que en la especialización o maestría se utilizan metodologías que permiten un tratamiento interdisciplinario de los problemas del contenido, y finalmente dicho porcentaje asciende al 62% para confirmar que la especialización o maestría ofrece espacios y condiciones adecuadas para el trabajo interdisciplinario.

Igualmente sucede con los Egresados de Pregrado (N=25), únicamente entre el 34 y el 41% de los encuestados manifiestan que desde las Facultades se promueven actividades que impliquen relación interfacultativa y además echan en falta la promoción de proyectos que vinculen al egresado para el tratamiento de problemas del contexto de manera interdisciplinar. Y con los Egresados de Postgrado (N=11), únicamente el 18% de los encuestados se muestra de acuerdo en que desde la Universidad se promuevan actividades que impliquen interacción de estudiantes de diferentes Facultades, porcentaje que asciende al 36% cuando se trata de confirmar que la Universidad se preocupa porque el tratamiento de problemas del contexto a los que deberá hacer frente después el egresado, se lleve a cabo desde enfoques interdisciplinarios.

#### **IV.3.12. Investigación.**

**(D77).**- Los procesos de formación investigativa tanto en pregrado como en

postgrado presentan falencias que van desde la ubicación en el plan de estudios de la asignatura, como su enfoque y desarrollo. Estudiantes, egresados, profesores y directivos coinciden en la relevancia de la investigación hoy y en la necesidad de reevaluar y reorientar los procesos de investigación.

#### **IV.3.13. Promedio de permanencia en la carrera.**

**(D78).**- En lo relativo al Apartado 7 de este Bloque, denominado “Promedio de Permanencia en la Carrera”, de la muestra de Profesores (N=67), aproximadamente el 56% de los mismos considera que la mayoría de los estudiantes obtiene el grado en el tiempo establecido de promedio. No siendo esto lejano de lo considerado por la muestra de Estudiantes de Pregrado (N=40), siendo considerado así por el 65% y los Estudiantes de Postgrado (N=25), siendo el 60% de los mismos, quienes se muestra de acuerdo con que la mayoría de los alumnos de la especialización o maestría obtiene su grado en el tiempo previsto para el desarrollo de la misma.

#### **IV.3.14. Reconocimiento y posicionamiento.**

**(F84).**- La gran mayoría de los programas académicos ofrecidos por UNIMET, son ampliamente reconocidos en el contexto nacional, el reconocimiento de estos ha hecho que la institución se distinga por la formación de profesionales de alta calidad en el área de la Administración y la Alta Gerencia. Así mismo los programas de creación reciente como es el caso de Psicología gozan del prestigio institucional y su propuesta curricular es preferida por la población estudiantil, frente a escuelas que tienen más de 50 años en el mercado.

**(D79).**- El caso del programa de Matemáticas, merece ser estudiado con detenimiento tanto en los factores internos, analizar el diseño curricular, la pertenencia de los contenidos, los aspectos didácticos y de evaluación, pero a la vez factores externos como oferta y demanda estudiante y posicionamiento en el mercado laboral, para determinar la viabilidad o no de seguir ofertando este programa.



**(A4).**- La Responsabilidad social y empresarial, más allá de ser una asignatura en el currículo de los programas académicos, hace parte de los valores institucionales y de identidad del profesional de UNIMET, dado el carácter relevante que ha adquirido en la institución y la importancia para el desarrollo social sostenible, se ofrece una especialización en esta área pero no cuenta con suficiente demanda en el mercado, a pesar de ello la institución hace esfuerzos para mantener la oferta de este programa.

#### **IV.3.15. Suficiencia y pertinencia de contenidos.**

**(D80).** Responder a las demandas y necesidades educativas es un propósito institucional, dado la actual problemática que atraviesa el país, la universidad ha incursionado en el ofrecimiento de programas semipresenciales de postgrado que se llevan a cabo el día sábado. Pero no es fácil encontrar profesores que estén verdaderamente dispuestos a trabajar en este horario, siendo esta una limitante para ofertar programas académicos de esta modalidad.

#### **IV.3.16. Vínculo con el sector empresarial.**

**(F85).**- Por lo que respecta al Apartado 27 de este Bloque, denominado “Prácticas y Pasantías”, la muestra de Profesores encuestados (N=67), pone de manifiesto en sus respuestas en un porcentaje que oscila entre el 65 y el 75% que conocen la existencia de dichas prácticas, que son congruentes con los objetivos de la carrera y que contribuyen al desarrollo de las competencias profesionales que se pretenden conseguir a nivel profesional. De la muestra de Estudiantes de Pregrado (N=40), el 67% de los encuestados confirma conocer la existencia de mecanismos en las diferentes carreras de UNIMET que fomentan las prácticas y pasantías en empresas e instituciones. Junto a ello, el 90% de la muestra considera que las prácticas y pasantías son congruentes con los objetivos de la carrera y que contribuyen a la adquisición de las competencias establecidas en los programas de las Facultades. Igualmente puede apreciarse que de la muestra de Estudiantes de

Pregrado (N=25), casi el 76% manifiesta su conocimiento al respecto.

#### IV.4.- **FACTOR IV: PROFESORES.**

**Tabla 4: Matriz FODA por categorías del Factor IV.**

FACTOR	CATEGORÍAS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
IV. PROFESORES	Conformación de redes y grupos	F86			
	Didáctica y evaluación	F87,F88,F89,F90,F91,F92		D81	
	Enfoque en competencias	F93		D82,D83	
	Conformación permanente	F94		D84,D85	
	Gestión académica y curricular	F95			
	Grado de implicación y compromiso	F96		D86,D87	
	Incorporación de tecnologías de información y la comunicación	F97		D88,D89	
	Liderazgo y trabajo en equipo	F98			
	Políticas de contratación, salarios e incentivos	F99, F100		D90	
	Publicaciones			D91	
	Relaciones institucionales	F101			

**Fuente:** *Elaboración propia.*

##### IV.4.1. Conformación de redes y grupos.

**(F86).**- En lo relativo al Apartado 12 de este Bloque, denominado “Interacción con comunidades Académicas”, la muestra de Profesores encuestados (N=67), tan solo el 30% de los Profesores encuestados manifiestan utilizar redes internacionales de información para la mejora de su actividad docente y la investigación científica, frente al 70% que no las utilizan. Y por lo que respecta a la interacción con comunidades académicas, únicamente el 50% de los mismos manifiesta formar parte de alguna de ellas, así como en la misma proporción haber participado en algún Congreso o Seminario de carácter nacional o internacional en

los últimos tres años. A su vez, de la de la muestra de Estudiantes de Pregrado (N=40), el 65% de los encuestados manifiesta que la participación de sus docentes en redes y eventos académicos de carácter nacional e internacional ha tenido incidencia en el mejoramiento de la carrera y de su práctica en el aula. Al igual que los Estudiantes de Postgrado (N=25), entre el 65 y el 70%, tienen esta misma opinión al respecto.

#### **IV.4.2. Didáctica y evaluación.**

**(F87).**- En cuanto a la didáctica una parte del profesorado ha venido incorporando en el proceso enseñanza – aprendizaje, algunas de las estrategias metodológicas y didácticas que consideran desde su disciplina son las más acertadas para el desarrollo de su clase, lo cual se puede interpretar como una reflexión de la práctica docente, un interés en realizar innovaciones educativas en el aula para promover el aprendizaje, lo cual es valorado por los estudiantes.

**(F88).**- Al igual que en componente didáctico lo relacionado con la evaluación de los aprendizajes ha contado con algunas innovaciones, dada el respeto de la universidad por el ejercicio de la autonomía docente, el trabajo en equipo, y la gestión académica que se adelanta desde las jefaturas de departamento. Estas experiencias merecen ser analizadas, evaluadas y socializadas con el profesorado para promover su adopción.

**(F89).**- Frente a los nuevos retos que propone la actual época de innovaciones, cambios y transformación que tienen implicaciones directas en los procesos educativos, algunos profesores se muestran dispuestos a incorporar en sus prácticas estrategias de enseñanza – aprendizaje que contribuyan al desarrollo de competencias, a promover una visión holística del conocimiento, como también a crear materiales educativos para el desarrollo de sus asignaturas, lo cual es un aspecto muy positivo para la institución.

**(F90).**- En lo relativo al apartado 13 de este Bloque, denominado

“Publicaciones y Producción Intelectual”, de la muestra de Profesores (N=67), el 94% de encuestados manifiesta haber elaborado algún tipo de material docente para su aplicación en las clases, durante los últimos tres años. Al encuestar a los Estudiantes de Pregrado (N=40), más del 90% de los encuestados responden que dichos materiales son de calidad, son adecuados para el uso propuesto y contribuyen al mejor desempeño de los estudiantes. De la muestra de Estudiantes de Postgrado (N=25), entre el 80 y el 85% de los mismos, dependiendo de la pregunta, manifiestan su acuerdo al respecto.

**(F91).**- Por lo que respecta al Apartado 18 de este Bloque, relativo a las “Metodologías de Enseñanza - Aprendizaje”, de la muestra de Profesores (N=67), aproximadamente el 90% de los mismos manifiesta su acuerdo en que las metodologías que emplea en sus materias son coherentes con los contenidos, fomentan la creatividad y el desarrollo del pensamiento autónomo y para la resolución de problemas reales conectados con el futuro contexto profesional.

**(F92).**- En lo relativo a la “Evaluación”, de la muestra de Profesores (N=67), entre el 70 y el 90%, dependiendo de la pregunta, manifiesta que existe concordancia entre la evaluación empleada y las metodologías utilizadas en las clases, también señalan la univocidad entre la formas de evaluación y las competencias que se pretenden formar en la carrera y finalmente también manifiestan que los criterios de evaluación los hacen públicos para conocimiento de los estudiantes.

**(D81).**- Algunas prácticas pedagógicas de los profesores denotan la continuidad de un estilo rígido para el manejo de la asignatura, pues mantienen una fuerte tradición disciplinaria en donde domina el enfoque de formación profesional demasiado especializado, dificultando la posibilidad de enriquecer al estudiante con conocimientos científico y humanísticos y fomentar el desarrollo de habilidades mentales básicas como describir, interpretar y analizar, indagar, a cambio de esto se continúa con una educación muy teórica tradicional centrada en la cátedra donde predomina lo memorístico y la reproducción de los contenidos, ocasionando la pasividad y falta de motivación de los estudiantes hacia el aprendizaje.

#### **IV.4.3. Enfoque en competencias.**

**(F93).**- Una parte del profesorado de UNIMET, promueve las competencias socio afectivas, (saber ser y saber convivir), mediante las relaciones interpersonales con los colegas y la convivencia en el aula con los estudiantes, actitudes y valores que favorecen la formación integral del estudiante y el trabajo en equipo en diferentes proyectos colectivos.

**(D82).**- La formación de competencias socio afectivas (saber ser), trasciende lo conceptual y centra su implicación en lo actitudinal, por tanto la mejor estrategia pedagógica termina siendo el ejemplo, no se posible formar estudiantes con actitudes y valores que no sean promovidas mediante nuestras acciones y prácticas en la convivencia de la cotidianidad.

**(D83).**- La falta de claridad conceptual frente al enfoque de competencias en la institución genera por parte de los profesores rechazo, falta de interés y hasta crítica no fundada e inconformismo frente a prácticas pedagógicas e innovaciones que realizan algunos colegas y la apertura de nuevos programas que buscan responder a las demandas y necesidades educativas.

#### **IV.4.4. Formación permanente.**

**(F94).**- En los últimos años es notorio el interés del profesorado de UNIMET por continuar su proceso de formación profesional a nivel de doctorado, y en especial en pedagogía en el área de formación de competencias. La institución adelanta convenios con diferentes instituciones del extranjero para ofrecer mejores posibilidades de cualificación a los profesores.

**(D84).**- El proceso de formación permanente del profesorado debe trascender el nivel de exigencia institucional para pasar a ser un compromiso personal del profesor, los profesores universitarios además de cumplir con los

requisitos propios de la universidad, deben tener una actitud de progreso y de apertura mental hacia el conocimiento y el aprendizaje permanente.

**(D85).**- Algunos docentes no reconocen la necesidad de capacitación y actualización permanente, consideran que la formación de competencias, es meramente una metodología y que se requiere solo de un cambio de términos. No se cuenta con un sistema de formación permanente del profesorado que indique el camino hacia el logro de las competencias del profesorado y la didáctica específica para las carreras que ofrece la universidad.

#### **IV.4.5. Gestión académica y curricular.**

**(F95).**- Por lo que respecta al Apartado 10 de este Bloque, denominado “Concordancia de Profesores”, de la muestra de Profesores (N=67), el 58,21% piensa que la cantidad de profesores asignados es suficiente para atender a las necesidades de formación de los estudiantes. Un idéntico porcentaje 58,22% manifiesta su acuerdo en cuanto al nivel de dedicación de los profesores para atender dicha tarea de formación. Así mismo de la muestra de Estudiantes de Pregrado (N=40), el 77,5% cree que el número de profesores de la institución es suficiente para atender las necesidades educativas de los estudiantes. Porcentaje que asciende al 85% cuando se valora la adecuada dedicación de los mismos para atender sus necesidades de formación, igualmente ocurre con la muestra de Estudiantes de Postgrado (N=25), entre el 75 y el 85% de los mismos, dependiendo de la pregunta, manifiesta su acuerdo al respecto.

#### **IV.4.6. Grado de implicación y compromiso.**

**(F96).**- Contar con una actitud de disposición por parte del profesorado para responder cada día a los retos del aula de clase desde el reconocer y aceptar las diferencias socio – culturales de los estudiantes y contribuir en el desarrollo de los procesos de enseñanza- aprendizaje, así como también que los profesores contemplen el principio de la interdisciplinariedad y reconozcan la importancia del trabajo en

equipo en los procesos de formación, con sus fines y objetivos educativos institucionales, es un aspecto muy favorable para el emprendimiento de los proyectos pedagógicos que la institución se proponga desarrollar.

**(D86).**- Involucrar a todos los agentes educativos es un ideal educativo, iniciando por los profesores quienes están directamente en relación con los alumnos en la praxis educativa. El corto tiempo presencial de una gran parte del profesorado en la institución en razón a una vinculación por cátedra o medio tiempo, impiden el desarrollo de procesos de actualización del profesorado en aspectos pedagógicos, didácticos y tecnológicos que la universidad requiere desarrollar en todas las carreras.

**(D87).**- En UNIMET, el diseño de los currículos de las asignaturas no es realizado por los profesores, estos son diseñados previamente y entregados al profesor para su aplicación, el grado de implicación y compromiso docente, como la autonomía docente y el interés por innovar e investigar pueden verse afectados al sentir que no tiene la oportunidad de gestionar el currículo, se requiere generar procesos de formación permanente del profesorado y de participación en la gestión curricular.

#### **IV.4.7. Incorporación de tecnologías de la información y la comunicación.**

**(F97).**- La incorporación de tecnologías de la información y la comunicación en el proceso enseñanza-aprendizaje, permiten mejorar la articulación de los procesos en relación con el PEI y el modelo educativo, pero debe ser construido y compartido por todos los docentes de la comunidad universitaria de tal manera que sea más fácil la incorporación en todas las áreas, se adelantan esfuerzos institucionales mediante estrategias para incrementar la participación del profesorado por parte de Aprenred.

**(D88).**- Las tecnologías de la información y la comunicación se han

convertido hoy por hoy en pieza clave para la educación tanto en la gestión educativa como en los procesos de formación. Mediante herramientas informáticas e internet, se puede realizar diversidad de procesos de gestión para la consecución de metas y objetivos trazados por la institución, el departamento, la carrera. Así mismo desde la docencia se pueden desarrollar actividades educativas que soportan la medición docente y que son de ayuda en el mejoramiento de la calidad de los procesos académicos. Aunque la institución ofrece capacitación y la posibilidad de manejar algunas herramientas tecnológicas, los profesores aún no participan activamente en la utilización de estos medios y recursos.

**(D89).**- La implementación de asignaturas diseñadas para ambientes virtuales de aprendizaje, requiere de un proceso de reflexión y un tratamiento de los contenidos, se requiere de conocimientos sobre sus aplicaciones y la capacitación necesaria para su desarrollo de modo que no se convierta en un tropiezo para el aprendizaje sino que cumpla el propósito para el cual se han incorporado en la educación.

#### **IV.4.8. Liderazgo y trabajo en equipo.**

**(F98).**- Cuando se involucran todos los agentes educativos en la construcción de las metas académicas y universitarias, se puede visualizar con mayor facilidad el proceso de cambio y el profesor está directamente involucrado, y al mismo tiempo en su ejercicio con los estudiantes es un eje transformador de la praxis educativa. La Universidad Metropolitana, tiene un grupo de profesores que cree en el trabajo en equipo y que participan activamente en la consecución de las metas, y han generado procesos de transformación e innovación educativa.

#### **IV.4.9. Políticas de contratación, salarios e incentivos.**

**(F99).**- Considerar por parte de las autoridades la necesidad de tener un programa de formación permanente que permite lograr un proceso continuo de formación interna, de actualización, capacitación profesoral que logre atender a las



necesidades educativas con criterios de calidad y mejoramiento continuo de la labor académica y para ello reconocer que se requiere sentar las bases necesarias es un paso más en la definición de políticas de contratación, salarios e incentivos que promuevan el fortalecimiento académico de UNIMET.

**(F100).**- En lo referente al Apartado 11 de este Bloque, denominado “Desarrollo Profesional”, más del 75% de los Profesores encuestados (N=67) reconocen que UNIMET ha establecido incentivos para la actualización pedagógica y ello ha tenido influencia en la mejora de la calidad de las carreras profesionales de los profesores de la institución.

**(D90).**- Aunque la docencia, la investigación y la extensión como funciones sustantivas de la universidad deben tener igual relevancia, en la distribución de la carga académica del profesorado se privilegia la asignación de tiempo dedicado a la docencia, dejando en segundo plano la dedicación a la investigación y la extensión, esto genera un cierto malestar docente, pues sienten que aunque quisieran investigar no cuentan con el tiempo suficiente para hacerlo pues para investigar se requiere tiempo, dedicación y presupuesto que consideran inadecuados y no se siente apoyado lo suficientemente por la institución.

#### **IV.4.10. Publicaciones.**

**(D91).**- En lo relativo al apartado 13 de este Bloque, denominado “Publicaciones y Producción Intelectual”, de la muestra de Profesores (N=67), solo el 37,31% manifiesta haber realizado publicaciones en libros o revistas durante los últimos tres años. Promedio relativamente bajo en relación con los diferentes materiales didácticos elaborados para la clase.

#### **IV.4.11. Relaciones interinstitucionales.**

**(F101).**- Por lo que respecta al Apartado 17 de este Bloque, relativo al tema de las “Relaciones Internacionales”, de la muestra de Profesores (N=67), entre el 70

y el 80% de los mismos, dependiendo de la pregunta, manifiestan tener conocimiento de la participación de profesores en actividades de cooperación académica y como se promueve desde las diferentes instancias de la Universidad, así mismo manifiestan que ello ha supuesto una mejora de su actividad como docentes.

#### IV.5.- **FACTOR V: ESTUDIANTES.**

**Tabla 5: Matriz FODA por categorías del Factor V.**

FACTOR	CATEGORÍAS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<b>V. ESTUDIANTES</b>	Actitud hacia el aprendizaje			D92	
	Didáctica y evaluación	F102,F103		D93	
	Enfoque en competencias	F104		D94,D95	
	Extensión - formación social	F105			
	Formación distintiva	F106			
	Grado de satisfacción			D96	
	Incorporación en tecnologías de la información y la comunicación	F107			
	Perfil de ingreso	F108,F109			
	Proceso de selección			D97	
	Relaciones institucionales	F110		D98	
	Vínculo con el sector empresarial	F111			

**Fuente:** *Elaboración propia.*

##### **IV.5.1. Actitud hacia el aprendizaje.**

**(D92).**- Se registra una gran preocupación por la falta de interés del estudiante en su proceso de aprendizaje, lo cual se manifiesta en ausencia a clases, baja participación, escaso cumplimiento de tareas asignadas, esto último hace pensar que algunos estudiantes no tiene la orientación vocacional adecuada hacia la carrera seleccionada, pero también se llega a pensar que estas actitudes y comportamientos

son característicos del estudiante universitario en diferentes instituciones.

#### **IV.5.2. Didáctica y evaluación.**

**(F102).**- Por lo que respecta al Apartado 17 de este Bloque, denominado “Metodologías de Enseñanza - Aprendizaje”, de la muestra de Estudiantes de Pregrado (N=40), entre el 80 y el 90% de los encuestados, según la pregunta, manifiestan su acuerdo con la coherencia entre las metodologías de enseñanza-aprendizaje empleadas y los contenidos de la carrera, que además fomentan la creatividad y el aprendizaje autónomo de los estudiantes, que permiten el tratamiento interdisciplinario de los problemas del contexto y que se aplican tanto para el trabajo presencial en el aula como en el trabajo autónomo. Igualmente de la muestra de Estudiantes de Postgrado (N=25), entre el 72y el 85% de los encuestados, según las preguntas, manifiestan su acuerdo.

**(F103).**- Por lo que refiere a la “Evaluación”, de la muestra de Estudiantes de Pregrado (N=40), entre el 80 y el 85% de los encuestados, según las preguntas, manifiestan que existe correspondencia entre las formas de evaluación y la metodología utilizada, igualmente declaran que existe correspondencia entre la forma de evaluación y las competencias profesionales que se pretenden adquirir y que los criterios de evaluación son claros y se explicita por parte de los docentes, igualmente se aprecia en la muestra de Estudiantes de Postgrado (N=25), entre el 80 y el 99% de los encuestados, según las preguntas, manifiestan su acuerdo.

**(D93).**- Es condición fundamental para mejorar la calidad de los procesos de enseñanza aprendizaje, diseñar estrategias que promuevan el desarrollo de las competencias interpretativas y argumentativas en los estudiantes, no se trata de generar actividades a las cuales el estudiante no le encuentra ningún sentido; por el contrario se trata de que el estudiante se convierta en el protagonista de su aprendizaje.

#### **IV.5.3. Enfoque en competencias.**

**(F104).**- Los egresados valoran como un aspecto positivo la interdisciplinariedad, que se promueve mediante la integración de los estudiantes de todas las carreras en el área inicial, el cual les permite un compartir de conocimientos, aprender de sus compañeros, asumir nuevas posturas acerca del proceso educativo a partir de su reflexión sobre el aprendizaje integral para lograr un cambio de actitud y mejorar su proceso.

**(D94).**- Los profesores, jefes de departamento y directores de escuela se muestran preocupados ante las constantes dificultades de los estudiantes tanto en pregrado como en postgrado en el desarrollo de competencias relacionadas con procesos de comprensión de lectura, memoria, interpretación y análisis. Encontrando en estas una gran dificultad para el desarrollo de competencias específicas.

**(D95).**- Aunque se adelanten en la institución algunos procesos curriculares basados en el enfoque en competencias, este no es claro para los estudiantes. De modo que los procesos metodológicos que adelantan los docentes pueden tener diversas interpretaciones por parte de los estudiantes, que redundan negativamente en actitudes, comportamientos y decisiones que influyen de manera negativa en los procesos de aprendizaje.

#### **IV.5.4. Extensión – formación social.**

**(F105).**- UNIMET, promueve la formación social del estudiante, mediante proyectos de índole social en las comunidades, mediante los cuales el estudiante forma competencias para el trabajo con la comunidad, se favorece el desarrollo personal y la vocación de servicio.

#### **IV.5.5. Formación distintiva.**

**(F106).**- Los estudiantes de UNIMET, adquieren durante su proceso de

formación el legado de formación distintiva que los identifica como egresados de la institución en el campo laboral frente a egresados de otras universidades. Notándose la capacidad de liderazgo, trabajo en equipo y disposición para emprender.

#### **IV.5.6. Grado de satisfacción.**

**(D96).**- En cuanto al grado de satisfacción del estudiante con la formación que le ofrece la institución vale la pena analizar la diferencia que se presenta entre lo que expresan los estudiantes y lo que se percibe a nivel de los decanatos. Puesto que mientras ellos manifiestan cierta inconformidad con lo que denominan “nivel de exigencia”, por otra parte se manifiesta que el estudiante se encuentra satisfecho con la formación recibida.

#### **IV.5.7. Incorporación de tecnologías de la información y la comunicación.**

**(F107).**- La existencia y aplicación de las tecnologías de la comunicación y de la información al proceso enseñanza-aprendizaje en UNIMET, contribuye a la generación de nuevos hábitos de estudio en el estudiante y contribuye a formar la responsabilidad hacia el aprendizaje.

#### **IV.5.8. Perfil de ingreso.**

**(F108).**- A pesar que no se cuenta en UNIMET con un sistema riguroso de admisión se considera que la calidad del estudiante que ingresa es buena, y que dado el nivel socio económico al que pertenece, tienen la oportunidad de tener los recursos necesarios para suplir sus necesidades académicas, lo cual se considera un aspecto positivo para el proceso de aprendizaje del estudiante.

**(F109).**- En el caso de los estudiantes de postgrado en su gran mayoría son egresados de la universidad o de otras universidades que ya se encuentran vinculados al mundo laboral, para ellos el ingreso a una especialización o maestría aparte de ser

una oportunidad de aprendizaje es una posibilidad para establecer relaciones interpersonales que les permitan promoverse en el ámbito laboral de acuerdo con su formación profesional.

#### **IV.5.9. Procesos de selección.**

**(D97).**- En UNIMET, no se adelanta el proceso de selección de estudiantes con la debida rigurosidad, esta es una preocupación de jefes de departamento y directores de escuela que ven en la selección del estudiante, el primer paso hacia el desarrollo de procesos pedagógicos de calidad. Contar con estudiantes que escogen su carrera después de realizar un proceso de orientación profesional y una vez haya participado en un proceso de selección, admisión e ingreso, mediante una prueba de admisión y entrevista contribuye también a generar un clima de respeto y responsabilidad académica.

#### **IV.5.10. Relaciones interinstitucionales.**

**(F110).**- En lo relativo al Apartado 16 de este Bloque, denominado “Relaciones Nacionales e Internacionales”, de la muestra de Estudiantes de Pregrado (N=40), Este porcentaje sin embargo, oscila entre el 80 y el 90% de conformidad, según las preguntas, cuando los encuestados responden que creen que el intercambio de los profesores de UNIMET con pares a nivel nacional e internacional les ha permitido mejorar en su tarea, ha supuesto una mejora de la carrera y ha permitido un mayor intercambio de estudiantes.

**(D98).**- En lo relativo al Apartado 16 de este Bloque, denominado “Relaciones Nacionales e Internacionales”, de la muestra de Estudiantes de Pregrado (N=40), solamente el 42,5% de los encuestados manifiesta tener información de la participación de estudiantes en actividades de cooperación académica con pares a nivel nacional e internacional, frente al 45% que lo desconoce. En el caso de los Estudiantes de Postgrado (N=25), aunque el 72% de los encuestados manifiesta tener información acerca de la participación de estudiantes de UNIMET en actividades de

cooperación académica con miembros de comunidades nacionales e internacionales, este porcentaje se reduce al 33% al referirlo a los estudiantes de postgrado en particular. Porcentaje que se repite (33%), al manifestar si los contactos del profesorado con otras comunidades docentes ha supuesto una mejora de su actividad docente y de la calidad de la especialización o maestría.

#### IV.5.11. Vínculo con el sector empresarial.

(F111).- Los convenios que realiza la institución con empresas del sector productivo, hacen que el estudiante de UNIMET en sus pasantías, tenga excelentes oportunidades de contrastar teoría – práctica e incorporarse al sector empresarial desde sus prácticas formativas logrando su desarrollo integral a nivel tecnológico, científico y sociocultural.

#### IV.6.- **FACTOR VI: EGRESADOS.**

**Tabla 6: Matriz FODA por categorías del Factor VI.**

FACTOR	CATEGORÍAS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
VI. EGRESADOS	Conformación de redes y grupos	F112		D99	
	Didáctica y evaluación	F113,F114			
	Formación distintiva	F115			
	Grado de satisfacción	F116,F117			
	Inserción en el mundo laboral y calidad de vida	F118,F119,F120			
	Reconocimiento y posicionamiento	F121,F122,F123, F124			
	Seguimiento y acompañamiento	F125, F126	O14	D100,D101, D102,D103	
	Vinculación a organizaciones y asociaciones	F127			

**Fuente:** *Elaboración propia.*

#### **IV.6.1. Conformación de redes y grupos.**

**(F112).**- En lo relativo a la “Interacción con Comunidades Académicas”, se pone de manifiesto que de la muestra de Egresados de Pregrado (N=25), entre el 50 y el 70% de los encuestados, según las preguntas, reconocen que las Facultades promueven la participación de egresados en foros a nivel nacional e internacional y que ello ha tenido incidencia en el mejoramiento de la carrera.

**(D99).**- Por lo que respecta a la “Interacción con Comunidades Académicas”, puede apreciarse que de la muestra de Egresados de Postgrado (N=11), únicamente entre el 18 y el 36% de los encuestados, dependiendo de las preguntas, manifiestan su acuerdo con desde la dirección de estudios de postgrado se promueva la participación de los egresados en eventos de carácter nacional o internacional y de igual forma, que dicha participación, cuando se produce, haya tenido repercusión en la especialización o maestría.

#### **IV.6.2. Didáctica y evaluación.**

**(F113).**- En cuanto a “Metodologías de Enseñanza”, se evidencia que de la muestra de Egresados de Pregrado (N=25), entre el 75 y el 95% de los encuestados reconocen que las metodologías de enseñanza-aprendizaje utilizadas por los profesores de su carrera en las diferentes materias fueron coherentes con los contenidos de la misma, que dichas metodologías contribuyeron al desarrollo de su creatividad y pensamiento autónomo, que aquéllas permitían un tratamiento de los problemas del contexto con un enfoque interdisciplinario y que existió un acompañamiento permanente de los profesores con orientaciones sobre el proceso dentro y fuera del aula. Así mismo se registra este aspecto como positivo según la muestra de Estudiantes de Postgrado (N=11), entre el 63 y el 80% de los encuestados, dependiendo de las preguntas, manifiestan su acuerdo al respecto.

**(F114).**- En lo referente a la “EVALUACIÓN”, puede apreciarse que de la



muestra de Egresados de Pregrado (N=25), que aproximadamente el 90% de los encuestados manifiestan que existe coherencia en UNIMET entre las metodologías de enseñanza y la forma de evaluación, entre las formas de evaluación y las competencias que se pretenden formar y que los profesores hacen explícitas y visibles las formas de evaluación que van a utilizar en sus asignaturas desde el inicio. Igualmente se puede apreciar en el caso de los Egresados de Postgrado (N=11), el 90% de los encuestados manifiesta su acuerdo al respecto.

#### **IV.6.3. Formación distintiva.**

**(F115).**- La formación distintiva que caracteriza a los egresados de UNIMET, en un enfoque hacia el liderazgo, el emprendimiento y el inglés, contribuye a que el pueda enfrentarse a todas aquellas tendencias de los mercados y la vertiginosa rapidez de los cambios científicos y tecnológicos, favoreciendo la incorporación al mercado laboral. En cuanto a la pertinencia de los planes de estudio con el mundo laboral se aprecia que existe articulación entre la formación profesional y el mercado laboral, de acuerdo con lo que manifiestan egresados, empresarios y directores de escuela.

#### **IV.6.4. Grado de satisfacción.**

**(F116).**-Dado el notable grado de satisfacción de los egresados frente a la formación recibida, se puede apreciar la pertinencia de los programas académicos y la articulación con el mundo laboral, que indudablemente es una de las metas prioritarias de la universidad. Para UNIMET es una fortaleza, contar con el reconocimiento de sus egresados que engrandecen la imagen institucional en el entorno social.

**(F117).**- Por lo que respecta al Apartado 14 de este Bloque denominado “Ejercicio de la Profesión”, de la muestra de Egresados de Pregrado (N=25), el total de los encuestados consideran que la formación profesional que recibieron en

UNIMET fue de calidad y manifiestan su satisfacción con la formación recibida. Igualmente de la muestra de Egresados de Postgrado (N=12), el 80% de los encuestados confirman su grado de satisfacción con la Institución respecto a la formación recibida.

#### **IV.6.5. Inserción en el mundo laboral y calidad de vida.**

**(F118).**- Por lo que respecta al “Ejercicio de la Profesión”, de la muestra de Egresados de Pregrado (N=29), entre el 82 y el 93% de los encuestados, dependiendo de las preguntas, manifiestan encontrarse en el momento presente vinculados con actividades relacionadas con su profesión, actividades que guardan correspondencia con el perfil del programa. Igualmente sucede con los Egresados de Postgrado (N=12), el 90% de los encuestados se encuentra vinculado con alguna actividad relacionada con su especialización o maestría y está realizando actividades vinculadas con el perfil de formación adquirido.

**(F119).**- Por lo que respecta al Apartado 16 de este Bloque denominado “Tasa de Inserción Laboral”, de la muestra de Egresados de Pregrado (N=29), el 85% de los encuestados manifiesta que únicamente transcurrieron 6 meses desde su graduación hasta la obtención de su primer empleo o ingreso en el ejercicio profesional. En el caso de los Egresados de Postgrado (N=12), en la tabla inferior puede apreciarse que el 45,5% de los egresados se encuentran en esta situación, por lo que no marcan ninguna de las opciones de respuesta dadas y el 54,5% obtienen empleo antes de 6 meses. Es de destacar que muchos estaban trabajando mientras cursaban los estudios de postgrado, por lo que no tuvieron que insertarse en el mercado laboral tras egresar.

**(F120).**- Por lo que respecta al Apartado 20 de este Bloque denominado “Vinculación laboral y calidad de vida”, de la muestra de Egresados de Pregrado (N=29), más del 80% de los encuestados manifiestan que desde que se graduaron han tenido vinculación a una actividad económica como profesional en alguna de sus diferentes variantes, que sus ingresos económicos han mejorado ostensiblemente

desde que ejerce como profesional y que su calidad de vida ha mejorado con el ejercicio profesional. Igualmente se aprecia en el caso de los Egresados de Postgrado (N=12), el 82% de los encuestados manifiesta su acuerdo en que desde que se graduó ha tenido vinculación a una actividad económica como profesional en sus diferentes niveles. Aunque ese porcentaje desciende hasta el 36% de quienes declaran que el ejercicio profesional con reconocimiento de especialización haya supuesto mejores ingresos y mayor calidad de vida.

#### **IV.6.6. Reconocimiento y posicionamiento.**

**(F121).**- En el ejercicio profesional del egresado de UNIMET de las diferentes carreras se pone en manifiesto en gran medida la preparación que adquirió, que se evidencia en el desempeño de las competencias propias del puesto de trabajo, resaltando la formación distintiva que caracteriza al egresado reflejada en la eficacia en la toma de decisiones, las relaciones interpersonales, la destreza en la ejecución de sus actividades, el liderazgo y la capacidad de emprendimiento para llevar a término todas las metas propuestas.

**(F122).**- En lo relativo al Apartado 36 de este Bloque denominado “Egresados e Impacto sobre el medio”, de la muestra de Profesores (N=67), entre el 77 y el 81% de los encuestados manifiestan su acuerdo con que los estudios ofertados por UNIMET en sus diferentes niveles ejercen una influencia positiva sobre el medio social y que la imagen de los egresados en el medio en que se insertan es apreciada y reconocida. Al respecto los Estudiantes de Pregrado (N=40), más del 95% manifiestan su acuerdo con que la carrera ejerce una influencia positiva sobre el medio en sus diferentes aspectos y que además la imagen que proyecta el egresado de UNIMET en el medio en que se inserta y actúa es percibida como positiva.

**(F123).**- Por lo que respecta al Apartado 11 de este Bloque, denominado “Influencia de la Carrera en el Contexto Local y Nacional”, puede apreciarse que de la muestra de Egresados de Pregrado (N=25), aproximadamente el 85% de los encuestados percibe que la carrera ejerce una influencia positiva sobre el medio y

además que la imagen que proyecta el egresado en el contexto en que se desenvuelve es positiva. Igualmente sucede con la muestra de Egresados de Postgrado (N=11), entre el 80 y el 90% de la muestra de encuestados, manifiesta su acuerdo con la influencia positiva que ejerce la especialización o maestría en los diferentes ámbitos del contexto nacional y que la imagen social que proyecta el egresado de UNIMET es positiva.

**(F124).**- Por lo que respecta al Apartado 18 de este Bloque denominado “Reconocimiento Social”, de la muestra de Egresados de Pregrado (N= 29), el 72% de los encuestados manifiesta haber recibido algún tipo de distinción o reconocimiento por su desempeño académico<sup>22</sup>. Aunque no en la misma proporción pero igualmente significativo de la muestra de Egresados de Postgrado (N=12), más del 45% de los encuestados manifiestan haber recibido distinciones o reconocimiento por su desempeño profesional, frente a otro 45% que lo niega<sup>23</sup>.

#### **IV.6.7. Seguimiento y acompañamiento a egresados.**

**(F125).**- En lo referente al “Contacto del Egresado con la Universidad”, de la muestra de Egresados de Pregrado (N=29), entre el 55 y el 65% de los encuestados, dependiendo de las preguntas, responden positivamente a haber sido contactados por la Universidad para la realización de actividades académicas y sociales por medio de encuentros y manifiestan conocer la infraestructura que posee la UNIMET específicamente para ello. Sin embargo, el porcentaje se reduce al 34% al ser preguntados si han sido invitados a reuniones de su carrera profesional.

---

<sup>22</sup> (NOTA: Entre cuales son los reconocimientos recibidos, los egresados mencionan: Años de servicio, Botón de oro (especialización en docencia), Cum Laude, Mención de Honor y Publicación tesis de grado, Diplomas, medallas por calidad de servicio, El planteamiento del mantenimiento en el escritorio jurídico, El reconocimiento de los clientes a los que les realizo trabajos de traducción, Empleado del año y Mejor proyecto del año, Ministerio de educación, Orden hermanos Salinas. Orden Sarita Mendoza. Padrino de 5 promociones y reconocimientos por antigüedad, Premio a docente del año en el colegio donde trabajó, Reconocimiento a mi trabajo en un escritorio jurídico en Brasil, Reconocimiento por desempeño, Tesis de grado mención publicación y Premio a la mejor investigación educativa del 2004)<sup>22</sup>.

<sup>23</sup> (NOTA: Entre los reconocimientos señalados por los egresados de postgrado están: Diplomas y condecoración de honor al mérito académico y al mérito al trabajo, Docencia "Excelencia académica", Promoción de cargo, Promoción de cargo y aumento salarial y Promoción dentro de la escala organizacional).

**(F126).**- En lo referente a “Políticas de Inserción Laboral”, de la muestra de Egresados de Pregrado (N=29), el 55% de los encuestados manifiesta conocer la existencia en UNIMET de un programa que promueve la inserción de los egresados en el mercado laboral. Ese porcentaje asciende hasta el 60%, para manifestar su acuerdo con que el programa de inserción de egresados en el mercado, y que además supone un posicionamiento claro en el mercado laboral de los mismos.

**(O14).**- Para la sociedad el punto de referencia respecto a la calidad de la universidad, es el egresado, quien se convierte en un aliado estratégico natural que contribuye a fortalecer los vínculos de la institución con el sector empresarial principalmente el sector privado y los gremios económicos. Es muy importante que UNIMET mantenga viva esta relación contando con una oficina que propenda por el vínculo constante y el seguimiento a egresados de pregrado y postgrado para trabajar conjuntamente por un bien común.

**(D100).**- Es compromiso bilateral para cultivar el vínculo entre egresados y universidad, para mantener el sentido de pertenencia a esta, debe ser una constante tarea que se puede realizar mediante actividades sociales, académicas, culturales, proyectos y servicios que involucren al egresado activamente, y le permitan egresado fortalecer su desarrollo personal y profesional, contribuyendo a la construcción de una mejor sociedad. Este es un aspecto que requiere mayor atención por parte de la universidad.

**(D101).**- Por lo que respecta al “Contacto del Egresado con la Universidad”, de la muestra de Egresados de Postgrado (N=12), únicamente entre el 12 y el 25% de los encuestados manifiestan haber sido contactados para la realización de actividades académicas y sociales, haber sido invitados a eventos de egresados de su ámbito profesional y conocer la oficina de UNIMET encargada de organizar eventos para los egresados.

**(D102).**- En lo relativo a “Políticas de Inserción Laboral”, de la muestra de

Egresados de Postgrado (N=12), únicamente el 9% de los encuestados manifiesta conocer el programa que tiene la Universidad para promover la inserción de los egresados en el mercado. Dicho porcentaje desciende aún más porque el 50% (total de porcentaje válido) manifiestan su desacuerdo con que el programa de inserción de egresados que tiene UNIMET suponga un mejor posicionamiento en el medio.

**(D103).**- En lo referente “Políticas de Inserción Laboral”, de la muestra de Egresados de Pregrado (N=29) solo el 30% opina positivamente cuando se pregunta por la realización de estudios de seguimiento periódico para la verificación de resultados. Así mismo sucede con los Egresados de Postgrado (N=12), porque el 50% manifiesta su desacuerdo frente a que existan programas de seguimiento sobre la adecuada inserción de los egresados.

#### **IV.6.8. Vinculación a organizaciones y asociaciones.**

**(F127).**- En lo relativo a la “Vinculación a Organizaciones y Asociaciones”, de la muestra de Egresados de Pregrado (N=29), más del 80% manifiestan estar vinculados a alguna asociación (comunidad académica) nacional o internacional, asociación es profesionales o gremiales. No en igual proporción pero sin dejar de ser significativo, en el caso de la muestra de Egresados de Postgrado (N=12), más del 66% de los encuestados reconoce su vinculación a algún tipo de organización o asociación relacionada con comunidades académicas o a alguna asociación profesional. Ese porcentaje desciende a un intervalo de entre el 9 y el 18% en lo relativo a la vinculación con organizaciones gremiales y comunidades académicas.

#### **IV.7.- FACTOR VII: MEDIOS Y RECURSOS DIDÁCTICOS Y TECNOLÓGICOS.**

**Tabla 7: Matriz FODA por categorías del Factor VII.**

FACTOR	CATEGORÍAS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<b>VII. MEDIOS Y RECURSOS DIDÁCTICOS Y TECNOLÓGICOS</b>	Ayudas Audiovisuales	F127			
	Biblioteca	F128,F129,F130, F131,F132,F133, F134,F135,F136	O15	D104,D105	A5
	Laboratorios	F137		D106	
	Publicaciones	F138,F139,F140, F141			
	Recursos informáticos y de comunicación	F142			

**Fuente:** *Elaboración propia.*

##### **IV.7.1. Ayudas audiovisuales.**

(F127).- En el Apartado 26 de este Bloque, denominado “Otros Recursos y Medios de Apoyo a la Docencia”, de la muestra de Profesores encuestados (N=67), aproximadamente el 80% de los mismos manifiesta su acuerdo en que los medios audiovisuales es adecuado para el desarrollo de las asignaturas. Porcentaje muy similar al que se puede observar en la muestra de Estudiantes de Pregrado (N=40), en el que entre el 72 y el 87,5% manifiestan su satisfacción en este sentido y Estudiantes de Postgrado (N=25), en el que entre el 60 y el 85% igualmente refiere su acuerdo en este aspecto.

##### **IV.7.2. Biblioteca.**

(F128).- Uno de los principales medios para el desarrollo académico de una institución educativa es la biblioteca, ya que ofrece a la comunidad la oportunidad de acceder a las fuentes del conocimiento y al uso intensivo de recursos bibliográficos necesarios para su información. En la Universidad Metropolitana ha sido una constante el ofrecer a todos los usuarios el mejor servicio de Biblioteca Universitaria.

Para lograrlo, se han establecido parámetros de actualización permanente de recursos físicos e informáticos de la más alta calidad. La comunidad educativa, considera que en esta dependencia, los usuarios siempre reciben el mejor servicio.

**(F129).**- La Biblioteca promueve el uso de tecnologías de la información por parte de profesores y estudiantes, mediante el uso de las plataformas virtuales con una plataforma de fácil acceso y manejo, de manera que empiecen de forma básica la utilización de los medios informáticos y más adelante ya puedan incursionar en cualquier plataforma. Igualmente, se ha potenciado el uso de los medios de información virtuales con procesos de capacitación que desarrollen las competencias para el uso de la información. Además se convierte en un medio de difusión de los productos de investigación y de trabajos de grado de los estudiantes y profesores.

**(F130).**- La Biblioteca ofrece diversos procesos de capacitación a la comunidad educativa que faciliten el uso de los recursos bibliográficos, pero que también permitan establecer una cultura de la interacción humana a través de procesos comunicativos mediados por diferentes temas y campos del conocimiento.

**(F131).**- Los proyectos de extensión a la comunidad se consolidan mediante proyectos a través de los cuales se facilitan la interconexión y el reconocimiento de los servicios de la universidad. Este servicio no solo favorece a los estudiantes, profesores, sino a otras instituciones académicas y a la comunidad en general.

**(F132).**- La biblioteca está pendiente de tener actualizados los libros, revistas con la información necesaria para todos los programas académicos y tiene un programa de adquisición de material bibliográfico de acuerdo a la solicitud de profesores y estudiantes.

**(F133).**- La Universidad se propone que la Biblioteca constituya el mejor medio de avance en el conocimiento, para esto se está proveyendo del mejor recurso humano, los mejores profesionales, para su dirección, manejo, capacitación a los usuarios, establecimiento de redes, alianzas, que aseguren su meta en este aspecto.



**(F134).**- La gestión administrativa de la biblioteca se adelanta con base en la planeación basado en un análisis previo de necesidades, a partir del cual se establecen las prioridades y se define el presupuesto.

**(F135).**- El Apartado 23 de este Bloque recoge la información relativa a “Recursos Bibliográficos”, poniéndose de manifiesto que de la muestra de Profesores (N=67), entre el 70 y el 80% de los encuestados, según las preguntas, confirman que el material bibliográfico que posee la Biblioteca de UNIMET es suficiente, está actualizado y ha sido propuesto por los docentes. A su vez de la muestra de Estudiantes de Pregrado (N=40), entre el 50 y el 70% de los encuestados, según las preguntas, se muestran conformes con el material bibliográfico existente en las bibliotecas de UNIMET, lo consideran actualizado y lo reconocen como propio al haberlo sugerido, y en el caso de los Estudiantes de Postgrado (N=25), entre el 68 y el 88% de los encuestados, según las preguntas, manifiestan que el material bibliográfico a su disposición en la Biblioteca de UNIMET es suficiente, está actualizado y que el material consultado se corresponde con el recomendado por el profesorado de las materias.

**(F136).**- El Apartado 24 de este Bloque recoge las respuestas al indicador “Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación aplicadas a la Educación” y puede extraerse como conclusión que de la muestra de Profesores (N=67), entre el 75 y el 77% de los mismos confirman conocer la biblioteca electrónica de la Universidad, creen que sus recursos son suficientes y están actualizados y los mismos complementan sus necesidades de formación. Al respecto la muestra de Estudiantes de Pregrado (N=40), permite apreciar que el 80% de los mismos confirma que UNIMET posee Biblioteca electrónica. Junto a ello, entre el 60 y el 80% mantienen esta misma opinión, al igual que la muestra de Estudiantes de (N=25), el 56% de los encuestados manifiestan conocer que UNIMET tiene Biblioteca Electrónica, dicho porcentaje asciende al 65% de los encuestados para manifestar que dispone de fondos actualizados y se sitúa en el 80% de la muestra para confirmar que los fondos de la misma satisfacen sus necesidades de información

y consulta.

**(O15).**- El establecimiento de alianzas, redes y comunidades virtuales, haciendo uso del avance de las tecnologías de la información y la comunicación, ha llevado a la creación de agrupaciones nacionales e internacionales entre las universidades, permitiendo la consecución de información que no se encuentra dentro de la Universidad y estableciendo vínculos a través de los cuales todos se benefician.

**(D104).**- A pesar de los esfuerzos por mantener actualizada la biblioteca, los egresados que consultan la biblioteca, consideran que se deben actualizar los libros para que haya un mejor servicio.

**(D105).**- Las instalaciones físicas con que cuenta la biblioteca se consideran insuficientes, se adelanta actualmente un proyecto de ampliación, que no se ha llevado a cabo por falta de disponibilidad de recursos financieros.

**(A5).**- La situación política y económica que afecta al país, se constituye en una amenaza para las aspiraciones de la Universidad y de su dependencia fundamental de información y comunicación que es la Biblioteca, sin embargo se acude a estrategias que permitan la adquisición de los medios perfeccionen este proceso.

#### **IV.7.3. Laboratorios.**

**(F137).**- En el Apartado 26 de este Bloque, denominado “Otros Recursos y Medios de Apoyo a la Docencia”, de la muestra de Profesores encuestados (N=67), aproximadamente el 37% de los mismos manifiesta su acuerdo en que la dotación de los laboratorios cuentan es la adecuada para el desarrollo de las asignaturas.

**(D106).**- A pesar de los esfuerzos por mantener actualizados los laboratorios, los egresados que los han utilizado, consideran que se deben mejorar y ampliar para

que haya un mejor servicio y nivel de formación.

#### **IV.7.4. Publicaciones.**

**(F138).**- La Universidad Metropolitana cuenta con una oficina de publicaciones para contribuir al crecimiento del acervo cultural mediante la publicación de obras que respondan a criterios de calidad y rigor científico y aporten un valor diferencial. Desde la coordinación de publicaciones se apoya este encargo, al promover las publicaciones tanto de los profesores de la universidad, como de otras instituciones educativas.

**(F139).**- Al establecer la oficina de publicaciones oficiales a partir del año 2009, la Universidad se buscó apoyar y estimular a los profesores para que avancen en sus conocimientos y aporten estos a la comunidad científica, mediante la promoción, producción, divulgación y comercialización de sus producciones tanto físicas como digitales, para lo cual se ofrece apoyo editorial. Los profesores de la universidad muestran interés en publicar sus producciones como medio para divulgar y difundir los avances científicos con calidad y rigor académico.

**(F140).**- Existe un comité editorial compuesto por dos cuerpos que se encarga de la revisión del valor académico de las publicaciones, propone su edición, colabora en la selección de los árbitros y recomienda su publicación en la seguridad de la comercialización de la publicación, con el fin de asegurar que se cumpla con los objetivos de promover el avance académico y educativo de la institución.

**(F141).**- La oficina de publicaciones oficiales cuenta con presupuesto propio que el coordinador de la oficina proyecta teniendo en cuenta los costos de diseño, impresión y demás gastos que ocasiona todo el proceso de publicación.

#### **IV.7.5. Recursos informáticos y de comunicación.**

**(142).**- El apartado 25 de este Bloque hace referencia a “Recursos

Informáticos y de Comunicación” poniéndose de manifiesto que de la muestra de Profesores (N=67), entre el 70 y el 80% de los mismos emplean estos recursos de forma suficiente para el desarrollo óptimo de sus materias y que además son los adecuados para la naturaleza de las mismas. Así mismo de la muestra de Estudiantes de Pregrado (N=40), entre el 62 y el 80% de los encuestados, según las preguntas, manifiestan que los recursos informáticos asignados a sus asignaturas son suficientes para su óptimo desarrollo, que son adecuados para las características de la carrera profesional y que la dotación de laboratorios es la adecuada para el desarrollo de las asignaturas. Y de igual manera se puede apreciar un resultado favorable en este sentido según la muestra de Estudiantes de Postgrado (N=25), aproximadamente el 80% manifiesta su acuerdo y satisfacción al respecto.

#### **IV.8.- FACTOR VIII: PLANTA FÍSICA.**

**Tabla 8: Matriz FODA por categorías del Factor VIII.**

FACTOR	CATEGORÍAS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<b>VIII. PLANTA FÍSICA</b>	Espacio y confort	F143		D107	
	Estado y conservación de los recursos físicos	F144		D108	

**Fuente:** *Elaboración propia.*

##### **IV.8.1. Espacio y Confort.**

**(F143).**- La comunidad educativa en general, personal administrativo, profesores y estudiantes manifiestan agrado por la planta física y sienten que el entorno universitario, los auditorios, las aulas, la biblioteca, los laboratorios, restaurante, cafeterías, zonas deportivas ofrecen un espacio y un ambiente favorable para el desarrollo de las actividades académicas. Este aspecto fue verificado por los investigadores de este estudio mediante observación de los diferentes espacios

notándose que se encuentran en perfecto estado, orden, limpieza y dotados de los materiales y equipos correspondientes y necesarios de acuerdo al servicio que prestan. Se anexa registro fotográfico.

**(D107).**- En la observación realizada por los investigadores de este estudio mediante el recorrido por toda la planta física de la institución, se evidencio la gran dificultad en los estacionamientos notándose congestión y desorganización en esta área.

#### **IV.8.2. Estado y Conservación de los Recursos Físicos.**

**(F144).**- Por lo que respecta al Apartado 37 de este Bloque denominado “Estado y Conservación de los Recursos Físicos”, de la muestra de Profesores (N=67), más del 56% de los mismos manifiesta su acuerdo con que las aulas de clase son suficientes para el desarrollo de la actividad académica así como la Biblioteca y salas de lectura. De de la muestra de Estudiantes de Pregrado (N=40), aproximadamente entre el 60 y el 95% de los encuestados y la muestra de Estudiantes de Postgrado (N=12), entre el 62 y el 88% de los encuestados, dependiendo de la preguntas, manifiestan su acuerdo en que las aulas de clase, las salas de informática y los puestos de biblioteca son suficientes para la función que tienen asignada.

**(D108).**- En lo referente a “Suficiencia de los Recursos disponibles” de la muestra de Profesores (N=67), únicamente el 25 y el 32% califica como suficientes la cantidad de los laboratorios, las salas de informática y los espacios que utilizan los docentes para las actividades de asesoría y tutoría con los estudiantes. Al respecto la muestra de Estudiantes de Postgrado (N=12), solo el 53% califica como suficientes los puestos de laboratorio y el 39% los espacios que utilizan los profesores destinados para la tutoría y asesoramiento de los estudiantes.



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE  
MADRID

**Gestión Curricular por Competencias en Educación Superior:  
el Diagnóstico de Factores Académicos “DIFA”,  
una propuesta de Autoevaluación Institucional desde el  
Modelo Socio Formativo: el caso de UNIMET.**

**CAPÍTULO V:**

**Conclusiones resultado del desarrollo del “DIFA”:  
el caso de UNIMET.**

**Madrid, 2010**

## **ÍNDICE CAPÍTULO V:**

### **CAPITULO V. CONCLUSIONES RESULTADO DEL DESARROLLO DEL “DIFA”: EL CASO DE UNIMET.**

**V.1.- FACTOR I: PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL  
(PED), MODELO EDUCATIVO Y MODELO CURRICULAR.**

**V.2.- FACTOR II: ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y  
ADMINISTRATIVA.**

**V.3.- FACTOR III: PROGRAMAS ACADÉMICOS.**

**V.4.- FACTOR IV: PROFESORES.**

**V.5.- FACTOR V: ESTUDIANTES.**

**V.6.- FACTOR VI: EGRESADOS.**

**V.7.- FACTOR VII: MEDIOS Y RECURSOS DIDÁCTICOS Y  
TECNOLÓGICOS.**

**V.8.- FACTOR VIII: PLANTA FÍSICA.**

**Tabla 1: Resultado consolidado de análisis FODA por factores.**

Factor 1: PEI, Modelo Educativo y Modelo Curricular	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Fortalezas: (39) F1 -F39</li> <li>•Oportunidades: (10) O1 - 010</li> <li>•Debilidades: (32) D1 - D32</li> <li>•Amenazas: (3) A1-A3</li> </ul>
Factor 2: Estructura Académica y Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Fortalezas: (24) F40- F64</li> <li>•Oportunidades (3) O11-013</li> <li>•Debilidades: (33) D33-D65</li> <li>•Amenazas: (0)</li> </ul>
Factor 3: Programas Académicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Fortalezas: (21) F65-F85)</li> <li>•Oportunidades: (0)</li> <li>•Debilidades: (15) D66-D80</li> <li>•Amenazas: (1) A4</li> </ul>
Factor 4: Profesores	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Fortalezas: (16) F86 – F101</li> <li>•Oportunidades: (0)</li> <li>•Debilidades: (11) D81 – D91</li> <li>•Amenazas: (0)</li> </ul>
Factor 5: Estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Fortalezas: (10) F102- F111</li> <li>•Oportunidades (0)</li> <li>•Debilidades: (7) D92-D98</li> <li>•Amenazas: (0)</li> </ul>
Factor 6: Egresados	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Fortalezas: (16) F112-F127</li> <li>•Oportunidades: (1) O14</li> <li>•Debilidades: (5) D99-D103</li> <li>•Amenazas: (0)</li> </ul>
Factor 7: Medios y Recursos Didácticos y tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Fortalezas: (16) F127 – F142</li> <li>•Oportunidades: (1) O15</li> <li>•Debilidades: (3) D104 – D106</li> <li>•Amenazas: (1) A5</li> </ul>
Factor 8: Planta física	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Fortalezas: (2) F143- F144</li> <li>•Oportunidades (0)</li> <li>•Debilidades: (2) D107-D108</li> <li>•Amenazas: (0)</li> </ul>

**Fuente:** *Elaboración propia.*



## **CAPITULO V.- CONCLUSIONES RESULTADO DEL DESARROLLO DEL “DIFA”: EL CASO DE UNIMET.**

### **V.1.- Factor I: Proyecto Educativo Institucional (PEI), modelo pedagógico y modelo curricular.**

- El proyecto educativo institucional de UNIMET, se desarrolla en congruencia con la legislación de Venezuela, se acoge a las políticas emanadas del gobierno Nacional y busca formar profesionales capaces de participar en la solución de problemas políticos, sociales, económicos y culturales de las regiones y del país, dando cumplimiento a la política de responsabilidad social de la institución.

- Los documentos “Proyecto Institucional” y “Reglamento Académico” son ampliamente conocidos en sus aspectos esenciales por los Profesores, Estudiantes y Egresados de Pregrado. Sucede lo mismo con el de “Participación en Órganos de Representación”. Si bien los Estudiantes y Egresados de Pregrado, conocen los órganos de representación básica, desconocen las posibilidades de participación en “otros órganos de representación”; en el mismo caso, los Profesores consideran mínima su representación en estos escenarios. Pero en general la valoración que hacen de la misma es positiva.

Mención aparte merece el caso de los Estudiantes y Egresados de Postgrado, que presentan notables déficits de conocimiento de los documentos programáticos esenciales de UNIMET (“Proyecto Institucional”, “Reglamento Académico” y “Participación en órganos de representación”). Ofrecen una imagen de desarraigo respecto a la institución, la eligen para la realización de diferentes especializaciones o maestrías por haber sido antiguos alumnos, por la comodidad de los horarios o la asequibilidad de los precios de los estudios, pero quedan al margen de impregnarse de la esencia de la misma, desconociendo y no implicándose en sus actividades

cotidianas. Su mayor integración pasaría, a juicio del equipo, por una redefinición completa de los Estudios de Postgrado que se planteará en su momento.

- Por lo que respecta al “Conocimiento del Proyecto Educativo”, todos los agentes protagonistas de la Universidad (Profesores, Estudiantes de Pregrado, Estudiantes de Postgrado, Egresados de Pregrado y Egresados de Postgrado) manifiestan conocerlo, lo valoran positivamente y reconocen su aportación para la configuración de las competencias profesionales en los diferentes niveles (Facultad, Maestría y Especialización) en porcentajes muy altos. Este Factor no presenta problemas para los agentes implicados en el proceso de enseñanza-aprendizaje en UNIMET, es una “marca distintiva” reconocible por todos ellos, participan de sus elementos y se implican en su desarrollo podríamos decir que incluso sintiéndose orgullosos de ello.

- En lo referente a “los programas y servicios de Bienestar Institucional”, es manifiesto por la comunidad educativa, el perfecto conocimiento de los mismos y valorada su contribución en porcentajes muy elevados, para la mejora de la calidad de la docencia, la investigación y su propio desarrollo personal. No deja de ser importante continuar consolidando los programas de Bienestar Institucional, como proyectos propios que incentiven la participación de todos los sectores, para difundir la cultura, el deporte, la recreación en beneficio de la comunidad académica.

- Siendo la Extensión una de las funciones sustantivas de la Universidad, UNIMET ha desarrollado un programa de formación social mediante el cual se desarrolla el fundamento filosófico de responsabilidad social contemplado en el Proyecto Educativo Institucional; programa altamente reconocido y posicionado como un elemento distintivo de la formación del estudiante Unimetano. Sin embargo se requiere mejorar la articulación de la triada Formación, Investigación y Extensión, desde el modelo curricular en el enfoque de competencias de manera transversal.

- Los factores claves de formación distintiva de UNIMET, que demarcan el sello de identidad del egresado, son ampliamente reconocidos, adoptados y desarrollados por la comunidad académica.

- El proceso de integración e internacionalización en América Latina, en el marco de la globalización, abre espacios que la Universidad Metropolitana puede aprovechar para convertirse en un Centro Científico Tecnológico que promueva la investigación y el desarrollo en las áreas del conocimiento relacionados con los programas académicos que ofrece.

- UNIMET, sustenta la oferta de sus programas dentro de los postulados de responsabilidad y compromiso social, de manera clara y transparente, originando un estado de confianza y aceptación desde la sociedad, en atención a la calidad de sus egresados, la pertinencia de los estudios ofrecidos y el papel que cumple como eje de la construcción y avance en el conocimiento que se percibe en las actividades de formación, investigación, proyección y servicios.

- La marca UNIMET como institución de educación superior se encuentra altamente reconocida y posicionada en el contexto local, regional y nacional. Es identificada en el mercado por los programas académicos que ofrece, la trayectoria y la calidad en la formación de los egresados.

## **V.2.- Factor II: Estructura y gestión académica y administrativa.**

- Los cambios y las transformaciones en las organizaciones generan incertidumbre, propender por una actitud positiva hacia el cambio es fundamental para el logro de las metas que se propone la institución. Por tanto, es de suma importancia el establecimiento de estrategias de comunicación y difusión que den a conocer entre el personal administrativo las innovaciones y los cambios realizados, a fin de lograr la articulación de los procesos y la búsqueda de soluciones efectivas a

los problemas o dificultades que se presentan en la implantación de los proyectos que se emprenden.

- El ejercicio de la autonomía y toma de decisiones de los diferentes actores en los cargos de gestión administrativos y académicos, es sin lugar a dudas un elemento fundamental de la organización, el grado de confianza en el criterio profesional y la congruencia de la toma de decisiones con las políticas formuladas por la institución es la sinergia que se requiere para garantizar el mejoramiento de los procesos de gestión.

La autoreflexión en el reconocimiento de los beneficios del cambio, la autoevaluación sobre los aportes de cada persona desde su cargo, y el reconocimiento a la labor que cada quien adelanta con la debida orientación, motiva a los diferentes miembros de la gestión académica y administrativa a la realización de un trabajo conjunto que facilite el alcance de las metas propuestas en un clima organizacional favorable.

- Es de suma importancia que cada funcionario, tenga claridad acerca de las responsabilidades y compromisos, que implica el cargo que ocupa, lo cual contribuye a definir los aportes que desde el desempeño de las funciones propias de su cargo realiza cada persona en beneficio de las metas propuestas.

- La evaluación docente realizada por los estudiantes debe promoverse como un instrumento que contribuya a mejorar la labor educativa, sabiendo que esta permite identificar las fortalezas y debilidades del proceso de enseñanza aprendizaje; se hace necesario que la evaluación sea un proceso oportuno y riguroso que debidamente acompañado ayude a superar las debilidades y a optimizar las fortalezas.

- En este segundo factor, en lo relacionado con la “organización, administración y gestión de las Facultades” se aprecian altos porcentajes de aceptación y confirmación por parte de los agentes educativos de UNIMET en cuanto a la gestión

de las Facultades, la promoción de las carreras y la coherencia de los estudios que se imparten.

Dentro de este panorama, existen algunas excepciones dignas de tener en cuenta por su importancia e incidencia sobre la cotidianeidad de la vida académica de UNIMET: un porcentaje muy bajo de profesores considera eficaz la socialización de decisiones que hacen los diferentes consejos y comités y de la misma forma, otro tanto por ciento muy bajo de profesores manifiesta conocer las normas de gestión establecidas por la institución. Y por lo que respecta a los estudiantes de postgrado: un alto porcentaje de los encuestados manifiestan falta de transparencia en los sistemas de información y coordinación de postgrado y de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos de la institución, también de las reglas de gestión establecidas para determinados procesos y finalmente cuestionan la capacidad de los órganos unipersonales de la dirección de maestrías y especializaciones en la gestión.

- Es notable la falta de información entre los estudiantes de pregrado y postgrado acerca de las políticas de selección y vinculación del profesorado, establecida por la universidad. Se hace necesaria la definición y divulgación de las alternativas de contratación del profesorado, buscando que estas contribuyan a mejorar las condiciones de permanencia del profesor en la institución. A su vez se requiere ofrecer estímulos y reconocimientos a los meritos de los docentes, que contribuyan a mejorar su sentido de pertenencia con la institución, al igual que su compromiso y motivación para el ejercicio de la labor educativa.

- Desarrollar la autonomía y la toma de decisiones es un ejercicio de la gerencia y un propósito que la institución pretende promover mediante la estructura académica matricial. El apoyo a las iniciativas y proyectos de los departamentos, facultades, escuelas, motiva y genera confianza en los procesos.

- Tanto el personal administrativo como académico resaltan la importancia y la necesidad de generar procesos de comunicación en un clima de cooperación y armonía que favorezca el entrelace de los diferentes niveles jerárquicos para el

desempeño de las funciones correspondientes a cada cargo, lo cual contribuye al logro de los resultados esperados y al mejoramiento de la calidad en los procesos.

- La implantación de un sistema de información, ofrece importantes beneficios en la organización y gestión administrativa, siempre y cuando sea administrada de manera eficiente de modo que permita ofrecer la información precisa y oportuna requerida para la toma de decisiones. Es fundamental mejorar la articulación entre los procesos académicos y administrativos y ofrecer la capacitación necesaria para el mejoramiento de los procesos de sistematización.

### **V.3.- Factor III: Programas académicos.**

- Por lo que respecta a este tercer factor existe acuerdo, con altos porcentajes de confirmación, entre todos los agentes implicados en el proceso de enseñanza-aprendizaje de UNIMET en una buena gestión institucional y académica de los diferentes apartados del mismo: “integralidad del currículum”, “flexibilidad y actualización del mismo”, “interdisciplinariedad”, “evaluación”, “proyección social” y “vinculo con el sector empresarial. Los protagonistas cotidianos de la vida académica aprueban con altos porcentajes la gestión docente y académica de estos procesos.

Sin embargo, existen dos apartados que podríamos calificar como “déficits” dentro de este factor y que convendría restaurar con algunas medidas a las que haremos referencia posteriormente en el capítulo dedicado a las estrategias de mejora. Por un lado, el desconocimiento que manifiestan los profesores sobre ayudas y facilidades institucionales y presencia de docentes para que los alumnos se inicien en la investigación. En el caso de los alumnos de pregrado y postgrado las carencias de información, y por tanto el desconocimiento, se centra en los siguientes apartados: desconocimiento de los programas nacionales e internacionales de intercambio con pares de otras Universidades; desconocimiento sobre los procedimientos para emitir su opinión y que llegue a los órganos decisorios de UNIMET, así como sobre los programas de tutoría a lo largo de la carrera; desconocimiento de los procesos de

autoevaluación; desconocimiento de los procedimientos de agrupación interfacultativa para crear equipos de investigación interdisciplinares; desconocimiento de los procedimientos para la actualización de materias; falta de interdisciplinariedad entre los diferentes programas de maestría y/o especialización y de las metodologías de enseñanza-aprendizaje que se utilizan y el desconocimiento de programas de acompañamiento y tutoría a lo largo de la maestría, así como la participación en eventos nacionales e internacionales.

Si bien los déficits planteados son graves, aunque creemos que son fácilmente subsanables con una mayor y mejor política informativa, si merece destacarse que en lo relativo a los Estudiantes y Egresados de Postgrado hay un cierto malestar e intensidad en la crítica con la Dirección de estos estudios, manifestando no ser informados de intercambios, actualización de conocimientos, explicitación de metodologías y no fomento de actividades interfacultativas desde el punto de vista interdisciplinar.

- El área inicial y se diseño curricular mediante módulos que buscan la formación de competencias comunicativas, informáticas, éticas, matemáticas entre otras, siendo este un programa que se ha adelantado durante un tiempo, requiere de una evaluación que permita valorar los resultados obtenidos.

- Aunque la institución ha adelantado esfuerzos en relación con el desarrollo de una gestión curricular por competencias, gracias al compromiso de un grupo de docentes, se hace necesario que esta experiencia lograda en el proyecto Prometeo, trascienda a otros niveles de mayor cobertura que implique la participación de docentes y directores de los diferentes programas académicos. La transformación curricular amerita de procesos de asesoría pedagógica, para lo cual se requiere la conformación de una unidad, oficina, o centro a través del cual se gesten los procesos de transformación curricular.

- En relación con la incorporación de tecnologías de la información y la comunicación (TIC), en los programas académicos, la institución ha logrado un

avance representativo a través de Aprenred, se requiere continuar generando estrategias para promover en estudiantes y docentes el uso de las TIC en los procesos de enseñanza aprendizaje.

- En términos de movilidad de estudiantes en los programas académicos, la mayoría de los estudiantes obtienen el grado en el tiempo promedio establecido incluyendo especialización y maestría.

- El posicionamiento de los egresados en el mercado laboral, contribuye al reconocimiento que distingue a UNIMET por la formación de profesionales de alta calidad, factor que favorece la demanda por parte de la población estudiantil. Dada las actuales circunstancias que atraviesa, se requiere ofrecer programas de pregrado y postgrado semi presenciales y virtuales para responder a las demandas educativas actuales.

#### **V.4.- Factor IV: Profesores.**

- En lo relativo a este cuarto factor, existe acuerdo entre los agentes implicados en el proceso educativo de UNIMET en valorar el esfuerzo llevado a cabo por la institución para hacer visibles y clarificar los procesos de “evaluación de docentes”, “desarrollo profesional” y “adecuación de plantilla”.

- Por el contrario, también existe acuerdo en la falta de transparencia y claridad, como lo califican todos los agentes implicados (Profesores, Estudiantes de Pregrado y de Postgrado), en lo que respecta a las políticas de promoción interna del profesorado establecidas por la Universidad. Se trata de un déficit claro que habría que hacer transparente en las diferentes Facultades y en la propia Universidad ya que supondría mejores posibilidades de programación de la carrera profesional de los docentes con referenciales de logro en sus diferentes apartados (docencia e investigación, fundamentalmente) que supondrían un incentivo y mayor grado de implicación con la Universidad.



- La conformación de redes y grupos de docentes y estudiantes con propósitos de investigación, así como la organización de eventos, congresos, seminarios, favorece la actualización de los docentes, y se refleja en el mejoramiento del ejercicio docente y los procesos de investigación. Se requiere promover y fortalecer la creación de grupos de investigación, la conformación de redes de investigación y de aprendizaje y el desarrollo de eventos de carácter académico.

- La generación de estrategias didácticas y de evaluación pertinentes a la asignatura contribuye en gran parte al cumplimiento de los propósitos de formación, puesto que contribuyen a incrementar el interés del estudiante en su proceso de aprendizaje. Siendo el planteamiento didáctico y evaluativo en gran parte autonomía del docente, es fundamental promover una actitud positiva hacia la gestión de procesos de mediación pedagógica que promuevan el aprendizaje significativo en los estudiantes.

- Desarrollar una actitud positiva en los profesores hacia el mejoramiento permanente de su práctica pedagógica es una preocupación institucional, por tanto la institución adelanta convenios para ofrecer a los docentes, múltiples posibilidades de continuar su formación y contribuir al desarrollo de una actitud de apertura mental hacia el conocimiento.

- Aunque los estudiantes consideran que el número de profesores existente es suficiente para atender la necesidad de atención y formación educativa de los estudiantes, los profesores manifiestan no contar con una asignación de tiempo suficiente y necesario para atender los procesos de formación. Es necesario revisar la asignación académica y los tiempos estipulados para cada función, sobretodo en el caso de los profesores que tienen asignadas horas de gestión académica.

- Es de reconocer el grado de compromiso del personal docente que ha estado vinculado durante más de 10 años, gestionando procesos académicos mediante el trabajo en equipo, como el desarrollo del modelo Acad, el área inicial, Prometeo y el diseño de una carrera profesional con base en competencias. La experiencia lograda,

la capacidad de emprender, el liderazgo y la motivación hacia la investigación y la innovación educativa de este grupo de docentes, puede ser aprovechada a través de una estrategia que promueva la generación y asesoraría a los proyectos de renovación curricular en los diferentes programas académicos.

- Ante la innegable importancia de las tecnologías de la información y la comunicación en la gestión educativa, y su contribución al mejoramiento de los procesos académicos, se necesario continuar trabando en el propósito de acercar a los docentes a su uso adecuado e incorporación de estas en los procesos de enseñanza – aprendizaje.

#### **V.5.- Factor V: Estudiantes.**

- En lo relativo a este quinto factor en cuanto a los aspectos relacionados con: “concordancia estudiantes-profesor”, “exigencias académicas y requisitos de permanencia y graduación en el programa” y “promedio de permanencia en la carrera”, los agentes implicados en el proceso de enseñanza-aprendizaje en UNIMET (Profesores, Alumnos de Pregrado y Alumnos de Postgrado) se muestran de acuerdo, con porcentajes muy elevados entre los encuestados en las muestras, en que dichos procesos son todos proporcionados y adecuados para poder llevar a cabo el proceso educativo dentro de la Universidad, con tasas de calidad y permanencia conformes a los parámetros de exigencia necesarios. No existen disidencias o heterogeneidades que pudieran cuestionar alguno de estos elementos.

- Los estudiantes valoran el aporte del área inicial a su proceso formativo, relacionan este aporte con el desarrollo de competencias comunicativas, interpretativas y argumentativas que favorecen los procesos de aprendizaje durante el desarrollo del programa académico. Igualmente sucede con la formación social del estudiante mediante proyectos en las comunidades que favorecen el desarrollo de competencias para el trabajo comunitario y la vocación de servicio.

- En términos generales, los estudiantes consideran que una parte de sus profesores utilizan metodologías apropiadas para el desarrollo de la clase, y manifiestan que la mayoría dan a conocer los criterios utilizados para la evaluación, pero cabe resaltar que los estudiantes consideran que se requiere un seguimiento al desempeño docente más allá de la aplicación de un cuestionario.

- Los estudiantes valoran la importancia que hoy en día tiene el establecimiento de relaciones interinstitucionales, encuentran que este tipo de eventos contribuyen a la detención temprana de vacíos del conocimiento y a identificar las fortalezas del proceso de formación. Así mismo reconocen la oportunidad que ofrecen las pasantías en convenios, como práctica para la contrastación de la teoría y el beneficio adicional que esta trae consigo para la incorporación al sector empresarial.

#### **V.6.- Factor IV: Egresados.**

- Por lo que respecta a este sexto factor, la mayoría de los indicadores que valora presentan altos porcentajes de aceptación en lo relativo a “contacto del egresado con la Universidad”, “ejercicio de la profesión”, “fortaleza de los valores educativos adquiridos durante la carrera” y “tasas y políticas de inserción laboral”. Sin embargo, hay dos excepciones que merecen tenerse en cuenta: tanto los egresados de pregrado como los de postgrado, en un alto porcentaje, echan en falta haber sido invitados a reuniones de la carrera profesional por parte de la Universidad y además, una parte importante de los egresados de postgrado manifiesta desconocer el programa de inserción laboral que tiene la Universidad.

- Por otra parte, los egresados manifiestan altos porcentajes de aceptación del legado de UNIMET en lo relativo a “grado de satisfacción”, “reconocimiento social”, “vinculación a organizaciones y asociaciones” y “vinculación laboral y calidad de vida”. No existen en este apartado excepciones o “déficits” dignos de mencionar.

- Los egresados de UNIMET, manifiestan su sentido de pertenencia con la institución, y el aprecio que sienten hacia la institución como formadora de un perfil

distintivo reconocido en la sociedad, que contribuye al éxito del egresado dada su capacidad de liderazgo y emprendimiento. Los egresados se muestran interesados en que la institución promueva la conformación de redes y grupos para adelantar investigaciones conjuntas mediante el vínculo academia – empresa.

- La imagen institucional, unida a la que proyecta el egresado de UNIMET, crea un entorno altamente positivo para el profesional en formación; Los egresados manifiestan que su vinculación al mundo laboral se ha logrado a corto plazo, mejorando sus ingresos, su calidad de vida con el ejercicio profesional.

#### **V.7.- Factor VII: Medios y recursos didácticos y tecnológicos.**

- Profesores y estudiantes se manifiestan satisfechos con la dotación que dispone la universidad como recursos de apoyo a la docencia. Aunque consideran que falta mayores espacios habilitados para la asesoría a estudiantes.

- La biblioteca de la Universidad, cumple con las expectativas de la comunidad académica en cuanto a fuentes bibliográficas actualizadas, convenios con bibliotecas extranjeras, conexión a internet, potencializando el uso de medios virtuales con plataforma de fácil acceso y mediante procesos de capacitación contribuye a incentivar la investigación. Se considera necesaria una ampliación de las salas de lectura, la cual se encuentra ya proyectada a fin de ofrecer un mejor servicio. El personal se preocupa por ofrecer también un excelente servicio.

- La oficina de Publicaciones Oficiales apoya la difusión de la investigación realizada por los profesores, y promueve la producción de materiales para el aprendizaje, para tal fin cuenta con procesos de calidad que garantizan el rigor científico de las publicaciones realizadas.

### **V.8.- Factor VIII: Planta Física.**

- En lo relativo a este octavo factor, respecto al confort que ofrecen los espacios de la universidad y la amplitud y suficiencia de los recursos físicos existentes en UNIMET para el desarrollo correcto de la actividad académica, la mayoría de los porcentajes de los encuestados son elevados, al igual que las opiniones recabadas, en entrevistas y grupos focales en los que se manifiesta abiertamente el agrado por las instalaciones de la institución. Sin embargo, merece la pena tener en cuenta las siguientes excepciones: un alto porcentaje de profesores califica como insuficientes los laboratorios, salas de informática y espacios para asesoría y tutoría de alumnos. Igualmente, un alto porcentaje de alumnos de postgrado considera insuficientes los espacios utilizados por los profesores para asesoramiento y tutoría.



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE  
MADRID

**Gestión Curricular por Competencias en Educación Superior:  
el Diagnóstico de Factores Académicos “DIFA”,  
una propuesta de Autoevaluación Institucional desde el  
Modelo Socio Formativo: el caso de UNIMET.**

**CAPITULO VI:**

**Estrategias propuestas para la mejora de los factores  
académicos en consecuencia con los resultados del “DIFA”:  
El caso de UNIMET.**

**Madrid, 2010**

## **ÍNDICE CAPÍTULO VI:**

### **CAPITULO VI.- ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS ACADÉMICOS EN CONSECUENCIA DE LOS RESULTADOS DEL “DIFA”: EL CASO DE UNIMET.**

#### **VI.1.- FACTOR I: PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL, MODELO EDUCATIVO Y MODELO CURRICULAR.**

#### **VI.2.- FACTOR II: ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA.**

#### **VI.3.- FACTOR III: PROGRAMAS ACADÉMICOS.**

#### **VI.4.- FACTOR IV: PROFESORES.**

#### **VI.5.- FACTOR V: ESTUDIANTES.**

#### **VI.6.- FACTOR VI: EGRESADOS.**

#### **VI.7.- FACTOR VII: MEDIOS Y RECURSOS DIDÁCTICOS Y TECNOLÓGICOS.**

#### **VI.8.- FACTOR VIII: PLANTA FISICA.**

**VI.- ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA LA MEJORA DE LOS  
FACTORES ACADÉMICOS COMO RESULTADO DEL “DIFA”:  
EL CASO DE UNIMET.**

**VI.1.- FACTOR I: PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI),  
MODELO PEDAGÓGICO Y MODELO CURRICULAR.**

- Necesidad de difundir más y mejor entre la comunidad educativa y hacia el contexto externo, los principios filosóficos, epistemológicos y pedagógicos del Proyecto Educativo Institucional, el Modelo Educativo y El Modelo Curricular, y el reglamento académico, sobre todo en lo relativo a participación en los diferentes órganos de la Universidad.

Propuestas:

- **Crear un proyecto de difusión, articulado a la “oficina de atención al estudiante” que sea dirigido por un docente y gestionado por los estudiantes.**
- **Utilizar medios internos con impacto externo (página web, canal de información institucional, emisora de radio, etc.) para mejorar la comunicación y la univocidad de los procesos de comunicación.**
- Necesidad de hacer coincidir los tiempos en los procesos académicos y los administrativos.

Propuesta:

- **Creación de una comisión mixta compuesta por personal académico-administrativos con capacidad de toma de decisiones y amplio conocimiento de las dificultades que se presentan en los procesos para realizar los ajustes requeridos, y poder generar una sinergia entre ambos.**
- **Creación de un espacio con ejemplos de buenas prácticas de procesos como modelo a seguir en actividades académico-administrativas.**

-Desconocimiento del modelo educativo exacto de UNIMET y asimilación del mismo al modelo AcAd que es una mera propuesta metodológica.



Propuestas:

- **Creación de un modelo educativo en base a competencias (gestión del currículum, metodologías, estrategias didácticas y evaluación) con diseño curricular “ad hoc”.**
- **Conformación de una unidad asesora de desarrollo académico (se propone que sea integrada por el grupo de docentes que puso en marcha el programa Prometeo y AcAd), para promover la gestión curricular en los programas académicos acorde al modelo educativo que se cree para la institución.**

- Se carece de procesos de articulación del Proyecto Educativo Institucional, con el Modelo Educativo y el Modelo Curricular, y a la vez con los procesos administrativos y de gestión, lo cual crea disonancias que afectan el desarrollo de la misión institucional y crean obstáculos para el logro de la visión institucional.

Propuesta:

- **Elaboración de un verdadero diseño curricular por competencias donde se integren los tres lineamientos, iniciando la articulación con la formación de la unidad asesora de desarrollo académico, expertos en competencias (se sugiere la integren el grupo de docentes que diseñaron y gestionan AcAd y Prometeo para llevar a cabo una verdadera imbricación de los tres ámbitos).**

- Una de las debilidades más relevantes es la carencia de un plan de seguimiento y evaluación de los procesos tanto administrativos como académicos, para medir el cumplimiento de los fines ó propósitos de la institución que se llevan a cabo desde cada unidad o dependencia.

Propuesta:

- **Creación de un modelo y un plan anual de evaluación de procesos que detecte las disonancias y ofrezca perspectivas de unificación del modelo académico-administrativo. Ello implicará reuniones por medio de encuentros o seminarios de los responsables académicos y administrativos para hacer coincidir los tiempos de ambos procesos que deberán plasmarse en el modelo que se tiene de gestión.**

- Aunque se cuenta con espacios de participación para la comunidad educativa, estos son considerados como insuficientes por parte de los docentes, dada la poca representatividad que se tiene en términos porcentuales y la escasa influencia en la toma de decisiones.

Propuesta:

- **Elaboración de un documento de participación y representación de los diferentes sectores en los órganos de gobierno y el claustro de la Universidad, dándolo a conocer de forma clara y transparente.**

- UNIMET cuenta con multitud de convenios y relaciones con instituciones de educación superior y entidades laborales para la formación del profesorado.

Propuesta:

- **Establecimiento de un sistema de formación permanente del profesorado, como documento unificador de políticas institucionales, y la centralización de toma de decisiones de congresos, profesores visitantes, cursos, profesores que realizan estudios de postgrado dada la gran dispersión de actividades sin un plan rector y de prioridades.**

- La definición de un modelo educativo con base en competencias requiere determinar unas estrategias didácticas mediante las cuales se realicen los procesos de mediación pedagógica acordes al modelo propuesto y unas estrategias de evaluación que permitan determinar el nivel de competencia alcanzado por el estudiante. Actualmente no se tienen claramente definidas, lo que ocasiona que los profesores en sus prácticas pedagógicas adolezcan de métodos, técnicas e instrumentos que favorezcan la motivación hacia el aprendizaje en los estudiantes y el logro de las metas esperadas.

Propuestas:

- **Aportar por el desarrollo de un modelo de gestión del currículum con base en competencias de forma clara y completa que trascienda a la comunidad académica de UNIMET y permita por medio de estrategias didácticas claras, visibles y uniformes poder gestionar sus asignaturas de forma variada pero dentro de un modelo claro.**
- **Establecimiento de una Jornada anual de Innovación Educativa a la que se puedan presentar proyectos novedosos de tratamiento de asignaturas por profesores de diferentes carreras y puedan conocerlos el resto para establecer préstamos y exportaciones a otras Facultades y puedan formarse equipos de trabajo y redes interfacultativas.**
- **Creación por parte de UNIMET una convocatoria anual de Proyectos de Innovación Educativa aplicables en Facultades y asignaturas con premiso y publicación (para profesores y alumnos).**

- Desde el modelo pedagógico y mediante la gestión académica y curricular de directores de escuela y coordinadores de programa, se debe propender por fomentar el desarrollo de comunidad académica para la conformación de grupos y redes que sean espacios de reflexión pedagógica a partir de los cuales se compartan experiencias, se fomente la investigación y que realimenten el modelo educativo.

Propuesta:

- **Establecer los procesos y procedimientos, clarificar las funciones y las jerarquías entre directores de departamento, directores de escuela, decanos y coordinadores de programa para visibilizar atribuciones, decisiones y organigrama de la institución.**

- Actualmente no se han definido los criterios, procedimientos e instrumentos de evaluación mediante los cuales se lleve a cabo periódicamente la evaluación de los planes de estudio, las asignaturas, la didáctica y la evaluación del aprendizaje.

Propuesta:

- **Creación de un modelo de evaluación para aplicarlo anual o bianualmente, una vez definido el modelo de gestión del currículum por competencias, detectar fallas y establecer propuestas de mejora y prospectiva.**

- Aunque el eje transversal de formación social se considera una estrategia de este programa de gran importancia, no ha logrado proyectar en el currículum de las diferentes carreras, para su implantación se requiere realizar un proceso de sensibilización y capacitación con los profesores sobre transversalidad y definir junto con ellos las competencias a desarrollar desde cada asignatura.

Propuesta:

- **Una vez definido el modelo de gestión curricular proyectarlo al microcurrículo y formar a los docentes en la gestión del currículum por competencias. Una vez conformada la unidad asesora de desarrollo académico, antes señalada (conformada por los profesores creadores de AcAd y Prometeo) que se encarguen de capacitar grupos focales en cada Facultad para unificar el modelo.**

## **VI.2.- FACTOR II: ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA ADMINISTRATIVA.**

- Se presentan dificultades en la asunción y declinación de la toma de decisiones y el efecto mismo de la estructura matricial requiere que a cada espacio horizontal, a cada dependencia, a cada departamento se le den las posibilidades para desarrollar y asumir su propia autonomía.

### Propuesta:

- **Revisar el actual organigrama, para hacer más claro y visible la relación de jerarquías y establecer mediante un manual de responsabilidades las funciones y decisiones que corresponde a cada cargo.**

- Los cambios e innovaciones en los procesos de evaluación no han sido comprendidos por los diferentes estamentos: los estudiantes piensan en que solo ellos deben ser evaluados; no todos los docentes asumen los resultados de la evaluación para proponer sus propias estrategias de mejoramiento; no todos los directores de escuela ejercen a cabalidad una funciones de supervisión y acompañamiento a docentes y estudiantes. Todavía no se asume la evaluación como un proceso de reflexión y autorreflexión que debe llevar al mejoramiento.

### Propuesta:

- **La implantación del nuevo modelo de gestión curricular en base a competencias requiere formación en procesos de evaluación de los profesores y agentes implicados que debe llevar a cabo la unidad asesora de desarrollo académico una vez sea conformada y formada para promover los procesos de gestión y actualización curricular.**

- Dentro de las políticas de contratación y permanencia de los funcionarios en la Universidad, se percibe inconformidad por la situación de zozobra e inseguridad que causan las contrataciones o cancelación de los servicios, la clase de contrato y las funciones que debe cumplir. Se aprecia inconformismo con la política de contratación de los docentes de tiempo completo, porque no permite mayor estabilidad, que contribuya a generar mayor compromiso y sentido de pertenencia.

### Propuestas:

- **Establecimiento de un organigrama claro de funciones basadas en la responsabilidad y permanencia en el tiempo.**

- **Establecimiento de una carrera profesional de los docentes basada en el mérito, la innovación en la docencia y la investigación.**

- Aunque las direcciones y coordinaciones de especializaciones y maestrías, se han articulado a las Facultades, en la estructura Matricial, se aprecia aún una separación de esta área, siendo la investigación el fundamento de este nivel de formación. Se aprecia que funciona como un área independiente con buenos programas de maestría y postgrado, pero la aleatoriedad de la calidad del profesorado es un factor determinante de la bondad de los programas.

Propuesta:

- Reorganizar el área de postgrado en su totalidad, en busca de lograr una alta integración con el modelo de UNIMET y una definición de una visión compartida de la formación postgradual, como el desarrollo de líneas de investigación articuladas a los programas de pregrado.

### **VI.3.- FACTOR III: PROGRAMAS ACADÉMICOS.**

- El profesorado presenta dificultades al realizar la programación microcurricular o de la asignatura, ya que tradicionalmente los programas académicos se diseñaban por semestre o año, por tanto este aspecto merece especial acompañamiento en un proceso de transformación del modelo curricular por trimestres.

Propuesta:

- **Formar a los docentes en la planeación microcurricular y en el conocimiento de su contribución a la formación de competencias que competen a toda la institución y al conjunto de profesores.**

- La institución no ha definido lineamientos y procedimientos estandarizados para realizar los procesos de actualización curricular, mediante los cuales se evidencien procesos de mejora continua en busca de la calidad. Algunos programas han realizado procesos de actualización curricular cada uno estableciendo su propia metodología.

Propuesta:

- **Establecer un programa y proceso de actualización curricular por periodos anuales o bianuales, encargando esa tarea a la unidad asesora de desarrollo académico, que deberá establecer además sugerencias en función de estudios de prospectiva e investigación educativa.**

- Los procesos de formación investigativa tanto en pregrado como en postgrado presentan falencias que van desde la ubicación en el plan de estudios de la asignatura, como su enfoque y desarrollo y la definición de líneas de investigación en los Programa Académicos. Estudiantes, egresados, profesores y directivos coinciden en la relevancia de la investigación hoy, y en la necesidad de reevaluar y reorientar los procesos de investigación.

Propuesta:

- **Implantar en el currículo de los programas la investigación como competencia transversal, y de carácter (propuesta a desarrollar como parte de la renovación curricular y el modelo curricular que se establezca).**

**VI.4. FACTOR IV: PROFESORES.**

- Al igual que en componente didáctico lo relacionado con la evaluación de los aprendizajes ha contado con algunas innovaciones, dada el respeto de la universidad por el ejercicio de la autonomía docente, el trabajo en equipo, y la gestión académica que se adelanta desde las jefaturas de departamento. Estas experiencias merecen ser analizadas, evaluadas y socializadas con el profesorado para promover su adopción.

Propuestas:

- **Insistencia en la necesidad de establecer una Jornada de Innovación Educativa anual para difusión de metodologías que estén empleando los profesores de las diferentes carreras dentro de la Universidad y ver las posibilidades de extrapolación a otras.**
- **Creación de un banco virtual de Innovación Educativa, en el que se sistematicen, y se pongan a disposición las experiencias metodológicas difundidas en las Jornadas de Innovación Educativa.**
- **Conformación de redes y grupos interdisciplinarios e interfacultativos que desarrollen proyectos de investigación educativa que contribuyan a enriquecer las prácticas formativas y evaluativas.**

- La falta de claridad conceptual frente al enfoque de competencias en la institución genera por parte de los profesores rechazo, falta de interés y hasta crítica no fundada e inconformismo frente a prácticas pedagógicas e innovaciones que realizan algunos colegas y la apertura de nuevos programas que buscan responder a las demandas y necesidades educativas.

Propuesta:

- **Necesidad de adoptar un modelo claro de gestión del currículum por competencias y formación de los docentes en el mismo y en estrategias didácticas y de evaluación que les permitan gestionar adecuadamente sus asignaturas, sabiendo cómo y en qué cuantía pueden contribuir con el microcurrículo a la adquisición del macrocurrículo.**

- El proceso de formación permanente del profesorado debe trascender el nivel de exigencia institucional para pasar a ser un compromiso personal del profesor, los profesores universitarios además de cumplir con los requisitos propios de la universidad, deben tener una actitud de progreso y de apertura mental hacia el conocimiento y el aprendizaje permanente.

Propuesta:

- **Establecimiento de un programa de formación continua permanente para la formación de docentes en el uso de las TICS, estrategias didácticas, investigación y evaluación. Ello debe servir para que cada docente construya su itinerario profesional y de investigación que debe tener repercusión en incentivos salariales.**

#### **VI.5.- FACTOR V: ESTUDIANTES.**

- Se registra una gran preocupación por la falta de interés del estudiante en su proceso de aprendizaje, lo cual se manifiesta en ausencia a clases, baja participación, escaso cumplimiento de tareas asignadas, esto último hace pensar que algunos estudiantes no tiene la orientación vocacional adecuada hacia la carrera seleccionada, pero también se llega a pensar que estas actitudes y comportamientos son característicos del estudiante universitario en diferentes instituciones.

Propuesta:

- **Insistir en la creación de un proyecto de difusión, articulado a la “oficina de atención al estudiante” que sea dirigido por un docente y gestionado por los estudiantes que responda a la necesidad de informar al ingreso en UNIMET del Proyecto Educativo, el currículum y el modelo de gestión del mismo.**

- Aunque se adelanten en la institución algunos procesos curriculares basados en el enfoque en competencias, este no es claro para los estudiantes. De modo que los procesos metodológicos que adelantan los docentes pueden tener diversas interpretaciones por parte de los estudiantes, que redundan negativamente en actitudes, comportamientos y decisiones que influyen de manera negativa en los procesos de aprendizaje.

Propuesta:

- **Clarificar el modelo de gestión del currículum para corresponsabilizar a docentes y estudiantes en la adquisición de competencias y solventar problemas atávicos de comprensión, escritura, investigación y emprendimiento, entre otros.**

**VI.6.- FACTOR VI: EGRESADOS.**

- Es compromiso bilateral cultivar el vínculo entre egresados y universidad, para mantener el sentido de pertenencia a esta, debe ser una constante tarea que se puede realizar mediante actividades sociales, académicas, culturales, proyectos y servicios que involucren al egresado activamente, y le permitan egresado fortalecer su desarrollo personal y profesional, contribuyendo a la construcción de una mejor sociedad. Este es un aspecto que requiere mayor atención por parte de la universidad.

Propuesta:

- **Reforzar los vínculos entre egresados y UNIMET, mediante la generación de estrategias de seguimiento y acompañamiento como la realización de encuentros de egresados, de carácter académico y social que atraigan al egresado hacia la institución, y que se adelanten a través de la Oficina de Egresados, para lo cual debe iniciarse por realizar la actualización de datos, que en estos mismos eventos se amplía.**

**VII.7.- FACTOR VII: MEDIOS Y RECURSOS DIDÁCTICOS Y TECNOLÓGICOS.**

- A pesar de los esfuerzos por mantener actualizada la biblioteca, los egresados que consultan la biblioteca, consideran que se deben actualizar los libros para que haya un mejor servicio.

Propuesta:

- **Actualizar de los fondos de la Biblioteca de acuerdo con las demandas de la comunidad académica.**

- A pesar de los esfuerzos por mantener actualizados los laboratorios, profesores, estudiantes y egresados consideran que se adolece de estos espacios, para el desarrollo propio de competencias específicas de la profesión en algunos programas académicos, deben identificarse estos vacíos y ampliar la cobertura para que haya un mejor servicio y nivel de formación.



Propuesta:

- **Establecer las prioridades de laboratorios por programa académico (carrera) determinando la necesidad exacta de mejora, ampliación y adquisición de laboratorios.**

**VI.6.- FACTOR VIII: PLANTA FISICA.**

- En la observación realizada por los investigadores de este estudio mediante el recorrido por toda la planta física de la institución, se evidencio la gran dificultad en los estacionamientos notándose congestión y desorganización en esta área.

Propuesta:

- **Mejora y ampliación de la zona de aparcamiento.**

## CONCLUSIONES

Esta tesis, desarrollada desde la línea de investigación currículo comparado del departamento de Teoría e Historia de la Educación, presenta el diseño, la elaboración y la validación de una metodología de autoevaluación institucional, con la cual se pretende contribuir a la generación y consolidación de modelos de gestión de la calidad en los procesos académicos, en diversas instituciones contextos y ámbitos de la educación. A continuación se presentan algunas conclusiones de acuerdo con el sentido que tiene cada uno de los seis capítulos que la integran, a partir de las cuales puede considerarse su originalidad y científicidad.

El capítulo I, construido mediante una exhaustiva revisión bibliográfica, mediante la aplicación del método histórico y el método comparativo en educación, constituyen la fundamentación teórica, histórica y científica, cada uno de los cinco apartes en que está conformado, contribuye a la reflexión de la temática tratada, a partir de la cual se ha realizado la conceptualización del Diagnostico Institucional de Factores Académicos “DIFA”.

- En primer lugar como consecuencia del análisis llevado a cabo en torno al “surgimiento y desarrollo histórico del concepto de competencia”, utilizando la corriente historiográfica denominada “historia de los conceptos” se ha podido observar la evolución de dicho concepto y la variación en su significado en diferentes momentos históricos. No se trata por tanto de un concepto nuevo u original, aunque en el momento presente si lo es su contenido y las aplicaciones que se le han dado al mismo.
- En segundo lugar, al analizar las relaciones entre “competencia” y “calidad”, se ha expuesto la imbricación entre ambos términos, y las posibilidades de aplicación y análisis en dos espacios educativos concretos: el EEES y el caso

de Colombia, haciendo especial énfasis en el marco legal desde el cual se garantiza la calidad educativa en las instituciones de educación superior en dicho país.

- En tercer lugar, elaborado mediante el uso del método comparativo en educación, presenta el análisis de los diferentes modelos que han surgido en el enfoque de competencias, comparando tanto desde el punto de vista interno como externo sistemas y modelos educativos que en principio parecían novedosos o periféricos pudiendo apreciarse las semejanzas y diferencias de su arquitectura. Lo cual ha permitido una comprensión más profunda de los fundamentos esenciales sobre los que se sustentan.
- En cuarto lugar, se ha analizado el modelo socio formativo para la formación por competencias, vimos allí la singularidad de esta propuesta, sus elementos constitutivos y el carácter ético y holístico de la misma, sustentada sobre una base teórica y bibliográfica notable en los últimos años y a partir del cual se conceptualiza el DIFA como metodología para el proceso de autoevaluación institucional.

Todo ello, se constituye en un instrumento de análisis “micro” y “macro” del proceso de enseñanza-aprendizaje utilizando el concepto de competencia que ha permitido adquirir una comprensión holística de la problemática de las instituciones educativas en la medida en que tal y como entendemos y definimos en su momento el concepto tiene mayor amplitud y extensión que otros conceptos afines utilizados para el mismo fin (objetivos, actitudes, habilidades, capacidades, etc.) al englobar los saberes clásicos que definieron Delors y Morín.

El capítulo II, surge como resultado del interés por contribuir la generación de una metodología que responda a las necesidades de la administración educativa, como disciplina de la Educación, en busca de la mejora de los procesos de gestión de la calidad y la generación de una cultura de autoevaluación institucional. Siendo hoy en día fundamental que las instituciones de educación encuentren en ellas y por ellas

mismas las posibilidades de mejora y de crecimiento mediante el análisis crítico y reflexivo de su realidad.

El capítulo III, es el resultado de la comprensión de la investigación educativa y el enfoque mixto en investigación, el reconocimiento de la investigación evaluativa y sus implicaciones como parte de los procesos de gestión académica en las instituciones, con lo cual, se ha integrado y desarrollado un modelo metodológico que ofrece la posibilidad de hacer investigación al interior de toda institución educativa proveyéndola de técnicas e instrumentos que permitan sistematizar los datos y analizar la realidad institucional dándole valor científico, rigurosidad, veracidad y objetividad.

Los capítulos IV, V, y VI, están conformados por análisis, las conclusiones y las estrategias propuestas que de este se derivan. Este resultado obtenido mediante la triangulación de datos y haciendo uso de la matriz FODA, se constituye no solamente en el producto derivado del proceso de investigación sino en un referente para la toma de decisiones gerenciales, apreciándose el valor sistémico del DIFA, y su validación como metodología de autoevaluación institucional en el ámbito de la educación superior.

## BIBLIOGRAFIA

- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior ANUIES, *Criterios y procedimientos para la autoevaluación institucional*. Disponible en:  
[http://www.anuies.mx/servicios/p\\_anuies/publicaciones/revsup/res049/txt3b.htm](http://www.anuies.mx/servicios/p_anuies/publicaciones/revsup/res049/txt3b.htm).
- Barnett, R. (1994). *Los límites de la competencia. El conocimiento, la educación superior y la sociedad*. Barcelona: Gedisa.
- Briones, G. (1997). *La investigación social y educativa*. Bogotá: Editorial Guadalupe Ltda.
- Bogoya, D. (2000). *Competencias y proyecto pedagógico*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Buendía E, L.; Colás, M. P. y Hernández P. F. (1998). *Métodos de investigación en Psicopedagogía*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Bolívar, A. (1994). Autoevaluación institucional para la mejora interna. En M.A. Zabalza, *Reforma educativa y organización escolar* (pp. 915-944). Santiago de Compostela: Tórculo.
- Chomsky, N. (1970). *Aspectos de la teoría de la sintaxis*. Madrid: Aguilar.
- Consejo Nacional de Acreditación CNA. Ministerio de Educación Nacional. Colombia. Disponible en: <http://www.cna.gov.co/1741/article-187279.html>.

- Consejo Nacional de Acreditación CNA. (1998). *Lineamientos para la acreditación de instituciones de educación superior*. Bogotá: CNA.
- Cook. T. D y Reichardt. CH. S. (2000). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Madrid: Morata.
- CEPAL/UNESCO. (1992). *Educación y conocimiento, eje de la transformación productiva con equidad*. Santiago de Chile: CEPAL/UNESCO.
- Domínguez, E. (2006). Pensamiento complejo y educación una síntesis de las tesis de Morín. En, TOBON, S; MONTOYA, J; OSPINA, B; GONZALEZ, E.M. y DOMINGUEZ, E. (eds.). *Pedagogía y currículo: una mirada compleja*. Medellín: Uniciencia.
- Fernández, E. M. (2001). *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Flórez Ochoa, R. (2000). *Hacia una pedagogía del conocimiento*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Flórez Ochoa, R. (1999). *Evaluación pedagógica y cognición*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Gallego, M. (2000). *Gestión humana basada en competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales*. *Revista Universidad EAFIT*, 2: 63-71.
- García Fraile, J. A y Tobón, S. (2008). Las competencias en la educación superior: calidad y pensamiento complejo (pp. 17-22). En, GARCÍA FRAILE, J. A° y TOBÓN, S. (coords.). *Gestión del currículum por*

*competencias. Una aproximación desde el modelo sistémico complejo.* Lima:

A. B., Representaciones Generales, S. R. L.

- García Fraile, J.A. y Tobón, S. (2008). Elaboración del curriculum en la universidad con base en competencias (pp. 41-53). En, GARCÍA FRAILE, J.A. y TOBÓN, S. (coords.). *Gestión del currículum por competencias. Una aproximación desde el modelo sistémico complejo.* Lima: A. B., Representaciones Generales, S.R.L.
- García Fraile, J. A; Tobón, S y López Rodríguez, N. M. (2009). *Guía metodológica para la gestión del curriculum por competencias.* Lima: A.B., Representaciones Generales, S. R. L.
- García Fraile, J.A. (2008). Las competencias y su implicación conceptual: un reto para el Espacio Europeo de Educación Superior. (pp. 7-27). En, GARCIA FRAILE, J.A. y SABAN VERA, C. (coords). *Un nuevo modelo de formación para el siglo XXI: La enseñanza basada en competencias.* Barcelona: Davinci Continental. S.L.
- García Fraile, J.A; Tobón, S; Rial, A y Carretero, M.A. (2006). *Competencias, calidad y educación superior.* Bogotá: Magisterio.
- García Fraile, J.A; Tobón, S; y Lopez Rodríguez, N.M. (2010). *Currículo, didáctica y evaluación por competencias. Análisis desde el enfoque socio formativo.* Caracas: UNIMET.
- Gardner, H. (1987). *Arte, mente y cerebro.* Buenos Aires. Paidós.
- Gell-Mann, M. (1995). *El Quark y el Jaguar.* Barcelona: Tusquets.
- Giraldo, G; et alt. *Bases para una política de calidad de la educación superior.* Disponible en:

Colombia.En,[http://www.cna.gov.co/cont/documentos/doc\\_aca/bas\\_par\\_pol\\_cal\\_edu\\_sup\\_col\\_uri\\_gir\\_dar\\_aba\\_y\\_edg\\_dia.pdf](http://www.cna.gov.co/cont/documentos/doc_aca/bas_par_pol_cal_edu_sup_col_uri_gir_dar_aba_y_edg_dia.pdf).

- Gonzci, A. (1998). *Enfoques de educación y capacitación basada en competencia: La experiencia Australiana*. En, CINTERFORT/OIT. *Papeles de la oficina técnica*. Ginebra: Cinterfor/OIT.
- Granés, J. (2000). Competencias y juegos del lenguaje. Una reflexión sobre la enseñanza de las ciencias y la evaluación en la escuela secundaria. En, BOGOYA, D. *et alt.* (eds.). *Competencias y diseño pedagógico*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- González, E.M. (2006). Modelos pedagógicos: aspectos conceptuales básicos. En, TOBON, S; MONTOYA, J; OSPINA, B; GONZALEZ, E. M y DOMINGUEZ, E. (eds.). *Pedagogía y currículo: una mirada compleja*. Medellín: Uniciencia.
- González, J. y Wagenar, R. (2003). *Tuning Educational Structures in Europe*. Universidad de Deusto.
- Gutiérrez, E. F. (s.a.) *Notas para fundamentar y operacionalizar los conceptos de calidad y autonomía en la educación superior*. Asociación Colombiana de Universidades. ASCUN. (p. 105-111).
- Habermas, J. (1987). *Teoría de la acción comunicativa (T. I y T. II)*. Madrid: Taurus.
- Habermas, J. (1987). *La idea de la Universidad, procesos de Aprendizaje*. *Revista Sociológica*, 5 (México: UNAM).



- Hanson, M. (1996). *Lecciones y experiencias del desarrollo de la educación y la capacitación basada en competencias en el Reino Unido*. Bogotá: CONALEP.
- Hernández, C.A.; Rocha, A., y Verano, L. (1998). *Exámenes de Estado: una propuesta de evaluación por competencias*. Bogotá: ICFES.
- Hymes, D. (1980). *Paraetnografías de la comunicación*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Hymes, D. (1980). Acerca de la competencia comunicativa. *Forma y Función*, 9: 57-96 (Bogotá: Departamento de Lingüística/Universidad Nacional de Colombia).
- Ibarra, A. (1996). El sistema normalizado de competencia laboral. En, SEP. *Competencia laboral y educación basada en normas de competencia*. Bogotá: SEP/ CONOCER/ CONALEP.
- Instituto Politécnico Nacional. (2002). Metodología para el análisis FODA. Disponible en [http://www.uventas.com/ebooks/Analisis\\_Foda.pdf](http://www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf).
- Jurado, F. (2003). El doble sentido del concepto de competencia. *Educación y Pedagogía*, 1: 14-16.
- Kemmis, S. (1988). *El currículum más allá de la teoría de la reproducción*. Madrid: Morata.
- Levy-Leboyer, C. (2000). *Gestión de competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Llanos, A. (1968). *Los presocráticos y sus fragmentos*. Buenos Aires: Juárez.

- López, N.E. (1999). *Retos para la construcción curricular. De la certeza al paradigma de la incertidumbre creativa*. Bogotá: Magisterio.
- Lundgren, W. (1992). *Teoría de currículum y escolarización*. Madrid: Morata.
- Machado, A. (1998). *Caminante, no hay camino...* Santa Fe de Bogotá: Planeta.
- Magendzo, A. (1991). *Currículo y cultura en América Latina*. Santiago de Chile: PIIE.
- Maldonado, M. A. (2002). *Las competencias, una opción de vida: Metodología para el diseño curricular*. Bogotá: ECOE.
- Maldonado, M.A. (2006). *Genealogía de las competencias*. Bogotá: ECOE.
- Mertens, L. (2000). *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*. Madrid: OEI.
- Ministerio de Educación Nacional. Educación Superior. Normatividad vigente. Disponible en:  
[http://menweb.mineduacion.gov.co/nnormas/normas\\_basicas\\_4.swf](http://menweb.mineduacion.gov.co/nnormas/normas_basicas_4.swf).
- Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2002). *Sistema nacional de acreditación de la educación superior*. Bogotá. MEN.
- Ministerio de Educación Nacional (MEN). Decreto 2566 de Septiembre 10 de 2003.
- Ministerio de Educación Nacional (MEN). Resolución 1036 del 22 de Abril de 2004.

- Ministerio de Educación Nacional (MEN). Decreto 1001 del 3 de Abril de 2006.
- Ministerio de Educación Nacional (MEN). Ley 1188 del 25 de Abril de 2008.
- Morín, E. (1994). Epistemología de la complejidad. En, FREID, D. (edit.). *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*. Buenos Aires: Paidós.
- Morín, E. (1995). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.
- Morín, E. (1997). La necesidad de un pensamiento complejo. En, GONZÁLEZ, S. (ed.). *Pensamiento complejo en torno a Edgar Morín, América Latina y los procesos educativos*. Bogotá: Magisterio.
- Morín, E. (2000). El pensamiento complejo: antídoto para pensamientos únicos. Dialogo de Nelson Vallejo con Edgar Morín. En, *MEMORIAS DEL PRIMER CONGRESO INTERNACIONAL DEL PENSAMIENTO COMPLEJO*. Bogotá: ICFES.
- Morín, E. (1995). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.
- Morín, E. (2000). *Los siete saberes para la educación del futuro*. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional.
- Morin, E. (1993). *El Método I: Naturaleza de la naturaleza*. Madrid: Cátedra.
- Morin, E. (1993). *El Método II: Vida de la vida*. Madrid: Cátedra, 1993.
- Morin, E. (1994). *El Método III: El conocimiento del conocimiento*. Madrid: Cátedra.

- Morin, E. (1992). *El Método IV: Las ideas*. Madrid: Cátedra.
- Morin, E. (2000). *La mente bien ordenada*. Barcelona: Seix Barral.
- Morín, E. (2003). *El método V: La humanidad de la humanidad*. Madrid: Cátedra.
- Múnera, M.C. (2003). *Introducción al seminario de investigación*. Medellín: CEHAP y Universidad Nacional Medellín.
- Olave C, Y. A y Gómez F. L. C. (2004). Una reflexión sistémica sobre los fundamentos conceptuales para sistemas de información. Disponible en: [http://caribdis.unab.edu.co/pls/portal/docs/PAGE/REVISTACOLOMBIANA COMPUTO/RCC\\_ESPANOL/NUMEROSANTERIORES/JUNIO2007/R81\\_ART4\\_C.PDF](http://caribdis.unab.edu.co/pls/portal/docs/PAGE/REVISTACOLOMBIANA COMPUTO/RCC_ESPANOL/NUMEROSANTERIORES/JUNIO2007/R81_ART4_C.PDF).
- Ouellet, A. (2000). La evaluación informativa al servicio de las competencias. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 41: 30-42.
- Pardo, C.A. (1999). *Examen de estado para el ingreso a la educación superior. Cambios para el siglo XXI*. Bogotá: ICFES.
- Perkins, D. (1999). ¿Qué es la comprensión?. En, STONE, W. (ed.) *La enseñanza para la comprensión*. Buenos Aires: Paidós.
- Pérez, C. (2001). *Técnicas Estadísticas con SPSS*. Madrid: Pearson/Prentice Hall.
- Pozo, J. I. y Monereo, C. (1999). *El aprendizaje estratégico*. Barcelona: Graó.

- Rial, A. (2000). La consolidación de los nuevos escenarios formativos: El reto de la calidad de la formación profesional. *Formación XXI*, 2:11-19.
- Roman, M. (1998). El currículum y su evolución desde modelos de enseñanza-aprendizaje: Una visión diacrónica y prospectiva. *Educare-Educare*, 5: 49-57.
- Román, M. (1999). *Curriculum y Evaluación: diseños curriculares aplicados*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Román, M. y Diez, E. (1994). *Curriculum y enseñanza: una didáctica centrada en procesos*. Madrid: EOS.
- Román, M. y Diez, E. (2000). El curriculum como desarrollo de procesos cognitivos y afectivos. *Enfoques Educativos*, 2: 2 (Departamento de Educación, Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile).
- Roza, J. (2003). *Sistémica y pensamiento complejo. I. paradigmas, sistemas y complejidad*. Medellín: Biogénesis.
- Sabán Vera. C. (2008). La educación inicial universitaria en el marco de la formación para el empleo y la enseñanza por competencias. Perspectiva internacional (pp. 29-43). En, GARCIA FRAILE, J.A. y SABAN VERA. C. (coords). *Un nuevo modelo de formación para el siglo XXI: la enseñanza basada en competencias*. Barcelona: Davinci Continental. S.L.
- Sánchez, P y Gairín Sallan, J. (2008). *Planificar la formación en el espacio europeo de educación superior*. Madrid: Universidad Complutense/Instituto de Ciencias de la Educación.
- Senge, P. (1994). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Gránica.

- Senge, P. (1994). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Gránica.
- Senge, P. (1994). *La danza del cambio*. Buenos Aires: Kapelustz.
- Stenhouse, L. (1987). *Investigación y desarrollo del currículum*. Madrid: Morata.
- Tobón, S. (2001). *Aprender a aprender: un enfoque curricular*. La Ceja: FUNORIE.
- Tobón, S. (2002). *Modelo Pedagógico basado en competencias*. Medellín: FUNORIE- Corporación Lasallista.
- Tobón, S. (2005). *El concepto de competencias en la política de calidad de educación superior en Colombia un estudio hermenéutico*. (Tesis Doctoral Inédita) Madrid: Departamento de Teoría e Historia de la Educación. Facultad de Educación-Centro de Formación del Profesorado. Universidad Complutense de Madrid.
- Tobón, S. (2006). Pensamiento complejo y formación basada en competencias (pp.1-20). En, TOBÓN, S. *Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Bogotá: ECOE.
- Tobón, S. (2006). Pensamiento complejo y formación basada en competencias (pp.1-20). En, TOBÓN, S. *Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Bogotá: ECOE.

- Tobón, S. (2006). Fuentes históricas en la construcción del concepto de competencias (pp. 22-37). En, TOBÓN, S. *Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Bogotá: ECOE.
- Tobón, S. (2006). Diseño complejo del currículo (pp.87-128). En, TOBÓN, S. *Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Bogotá: ECOE.
- Tobón, S; García Fraile, J.A y Carretero, M. A. (2006). El enfoque de competencias: calidad de la educación y complejidad del ser humano. (p.9-33), En, TOBÓN, S; TEJADA, C. M; RIAL, A; GARCIA FRAILE, J. A y CARRETERO, M. A. *El enfoque de las competencias en el marco de la educación superior*. Madrid: Facultad de Ciencias de la Documentación/ Universidad Complutense de Madrid.
- Tobón, S. (2006).Pautas y orientaciones para el diseño complejo del currículo en la educación superior. (p.39-53) En, TOBÓN, S; TEJADA, C. M; RIAL, A; GARCIA FRAILE, J. A y CARRETERO, M. A. *El enfoque de las competencias en el marco de la educación superior*. Madrid: Facultad de Ciencias de la Documentación/ Universidad Complutense de Madrid.
- Tobón, S. y Ospina, B.E. (2006). Diseño curricular por competencias desde la perspectiva de la formación integral. En, TOBON, S; MONTTOYA, J; OSPINA, B; GONZALEZ, E. M y DOMINGUEZ, E. (eds.). *Pedagogía y currículo: una mirada compleja*. Medellín: Uniciencia.
- Tobón, S. (2009). *Gestión curricular por competencias y ciclos propedéuticos*. Bogotá: Magisterio.

- Tobón, S. y García Fraile, J. A. (2009). *Estrategias didácticas para la formación por competencias* (pp.4-5). Lima: A. B., Representaciones Generales, S. R. L.
- Torres, E. (2001). Las competencias una aproximación desde Aristóteles. En, TORRES, E; MARÍN, L. F; BUSTAMANTE, G; GÓMEZ, J. H y BARRANTES, E. (eds.). *El concepto de competencias: Una mirada interdisciplinar*. Bogotá: Sociedad Colombiana de Pedagogía.
- Torrado, M.C. (1998). *De las actitudes a las competencias*. Bogotá: ICFES.
- Zabalza, L.A. (2003). *Competencias docentes del profesorado universitario. Calidad y desarrollo profesional*. Madrid: Narcea.
- Zubiria, M. (1998). *Pedagogía del siglo XXI: mentefactos I, el arte de pensar para enseñar y de enseñar para pensar*. Bogotá: Fundación Alberto Merani.

=====



### OTRA BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- Argudín, Y. (2005). *Educación basada en competencias*. México: Trillas.
- Ausubel, D. P. (1976). *Psicología educativa. Un punto de vista cognitivo*. México: Trillas.
- Ausubel, D. P; Novak, J. D. y Hanesian, H. (1991). *Psicología educativa. Un punto de vista cognoscitivo*. México: Trillas.
- Barberá, E. (2005). La evaluación de competencias complejas: la práctica del portafolio. *Edúcere: Revista venezolana de Educación*, 31: 120-147.
- Belmonte, M. (1997). *Mapas conceptuales y uves heurísticas de Gowin*. Bilbao: Mensajero.
- Bereday, G. F. (1968). *el método comparativo en Pedagogía*. Barcelona: Herder.
- Blanchard, M y Muzas, M. D. (2005). *Propuestas metodológicas para profesores reflexivos. Cómo trabajar en la diversidad del aula*. Madrid: Narcea.
- Bolivar, A. et alt. (2008). *El constructivismo en la práctica*. Barcelona: Graó.
- Brown, S y Glasner, A. (edits.). (2003). *Evaluar en la Universidad. Problemas y nuevos enfoques*. Madrid: Narcea.
- Buzan, T. (1996). *El libro de los mapas mentales*. Barcelona: Urano.
- Coll, C. (1993). *Aprendizaje escolar y construcción del conocimiento*. Barcelona: Paidós.

- De Alba, A. (1988). *En torno a la noción de currículum*. México: CESU/UNAM.
- De Miguel Díaz, M. (coord.) (2006). *Metodologías de enseñanza y aprendizaje para el desarrollo de competencias. Orientaciones para el profesorado universitario ante el Espacio Europeo de Educación Superior*. Madrid: Alianza.
- Gather Thurler, M. (2007). *Innovar en el seno de la institución escolar*. Barcelona: Grao.
- Gimeno Sacristán, J y Pérez Gómez, A. (1994). *Comprender y transformar la enseñanza*. Madrid: Morata.
- Giné, N y Parcerisa, A. (coords.). (2008). *Planificación y análisis de la práctica educativa*. Barcelona: Graó.
- Imbernón, F. (2007). *La investigación educativa como herramienta de formación del profesorado. Reflexiones y experiencia de investigación educativa*. Barcelona: Graó.
- Imbernón, F. (coord). (2008). *La educación en el siglo XXI. Los retos del futuro inmediato*. Barcelona: Graó
- Ishikawa, K. (1989). *Introducción al control de calidad*. Madrid: Díaz Santos.
- Krippendorff, K. (1990). *Metodología del análisis de contenido*. Barcelona: Paidós.
- López Noguero, F. (2005). *Metodología participativa en la enseñanza universitaria*. Madrid: Narcea.
- Mayor Ruiz, C. (2003). *Enseñanza y aprendizaje en la educación superior*. Barcelona: Octaedro-EUB.

- 
- Mir, C. (coord). (2008). *Cooperar en la escuela. La responsabilidad de educar para la democracia*. Barcelona: Graó.
  
  - Monereo, C. (coord). (2000). *Estrategias de aprendizaje*. Madrid: Visor.
  
  - Monereo, C y Pozo, J. I. (2003). *La Universidad ante la nueva cultura educativa*. Madrid: Síntesis.
  
  - Monereo, C. (coord). (2008). *Estrategias de enseñanza y aprendizaje. Formación del docente y aplicación a la escuela*. Barcelona: Graó.
  
  - Municio, P. (2000). *Herramientas para la evaluación de la calidad*. Barcelona: Cisspraxis.
  
  - Novak, J. y Gowin, D. B. (1988). *Aprendiendo a aprender*. Barcelona: Martínez Roca.
  
  - Novak, J.D. (1991). Ayudar a los alumnos a aprender cómo aprender. La opinión de un profesor investigador. *Enseñanza de las Ciencias*, 9(3), 215-228.
  
  - Perrenoud, Ph. (2006). *Diez nuevas competencias para enseñar. Invitación al viaje*. Barcelona: Graó.
  
  - Perrenoud, Ph. (2007). *Desarrollar la práctica reflexiva en el oficio de enseñar. Profesionalización y razón pedagógica*. Barcelona: Graó.
  
  - Pozo, J. I. (2000). *Aprendices y maestros. La nueva cultura del aprendizaje*. Madrid: Alianza.
  
  - Przesmicky, H. (2008). *La pedagogía de contrato*. Barcelona: Graó.

- Puig, J. M *et alt.* (2008). *Cómo fomentar la participación en el aula*. Barcelona: Graó.
- Pujolás, P. (2008). *El trabajo cooperativo del alumnado*. Barcelona: Graó.
- Ruiz Berrio, J. (1994). El método histórico en la educación personalizada (173-213). En, GARCÍA HOZ, V. (coord.). *Tratado de educación personalizada. V: Problemas y métodos de investigación en educación personalizada*. Madrid: Rialp.
- Sánchez Delgado, P. (2005). La perspectiva constructivista (pp. 195-213). En, MONCLÚS, A. (coord.). *La perspectiva de la educación actual*. Salamanca: Tórculo.
- Santos Guerra, M. A. (2003). *Una flecha en la Diana. La evaluación como aprendizaje*. Madrid: Narcea.
- Sartori, G y Morlino, L. (1994). *La comparación en las Ciencias Sociales*. Madrid, Alianza.
- Stake, R. E. (2008). *Evaluación comprensiva y evaluación basada en estándares*. Barcelona: Graó.
- Traveset Vilagínés, M. (2008). *La pedagogía sistémica. Fundamentos y práctica*. Barcelona: Graó.
- Trilla, J. (coord). *El legado pedagógico del siglo XX para la escuela del siglo XXI*. Barcelona: Graó.
- Vigotsky, L.S. (1968). *Pensamiento y lenguaje*. La Habana: Edición revolucionaria.
- Zabalza, M. A. (2008). *La práctica educativa. Cómo enseñar*. Barcelona: Graó.

=====



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE  
MADRID

**Gestión curricular por competencias en Educación Superior:  
el Diagnóstico de Factores Académicos “DIFA”,  
una propuesta de Autoevaluación Institucional desde el  
Modelo Socio Formativo: el caso de UNIMET.**

**ANEXOS**

**Madrid, 2010**

INDICE DE ANEXOS	
<b><u>ANEXO I. ANÁLISIS CUANTITATIVO POR FACTORES. RESULTADO DEL “DIFA” COMO METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL: EL CASO DE UNIMET.</u></b>	9-223
<b><u>I.1. FACTOR I: PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL, MODELO EDUCATIVO Y MODELO CURRICULAR.</u></b>	10-80
<b>I.1.1. Proyecto Educativo Institucional.</b>	10-42
I.1.1.1. Bienestar institucional.	11-16
I.1.1.2. Filosofía institucional.	16-20
I.1.1.3. Procesos de participación.	21-30
I.1.1.4. Promoción de los programas.	30-35
I.1.1.5. Reglamento académico.	35-42
<b>I.1.2.- Modelo Educativo.</b>	43-65
I.1.2.1. Conocimiento del Modelo Educativo del Programa Académico.	43-55
I.1.2.2. Investigación.	55-60
I.1.2.3. Seguimiento y acompañamiento.	61-65
<b>I.1.3.- Modelo Curricular.</b>	65-81
I.1.3.1. Enfoque en competencias.	65-73
I.1.3.2. Flexibilidad y actualización curricular.	72-81
<b><u>I.2. FACTOR II: ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y CURRICULAR.</u></b>	82-105
I.2.1. Evaluación docente.	82-86
I.2.2. Gestión académica y curricular.	86-93
I.2.3. Organización académica y administrativa.	94-97
I.2.4. Políticas de contratación, salarios e incentivos.	97-101
I.2.5. Procesos de comunicación.	101-105
<b><u>I.3. FACTOR III: PROGRAMAS ACADÉMICOS.</u></b>	106-145
I.3.1. Centros de estudios.	107-109
I.3.2. Evaluación curricular.	109-116
I.3.3. Extensión-Formación Social.	116-117

I.3.4. Exigencias académicas, requisitos de permanencia y graduación.	117-122
I.3.5. Integralidad del currículo.	122-133
I.3.6. Interdisciplinariedad.	133-139
I.3.7. Promedio de permanencia en el programa académico.	139-141
I.3.8. Vínculo con el sector empresarial.	141-145
<b><u>I.4. FACTOR IV: PROFESORES.</u></b>	146-161
I.4.1. Conformación de redes y grupos.	147-150
I.4.2. Didáctica y evaluación.	150-156
I.4.3. Gestión académica y curricular.	156-159
I.4.4. Políticas de contratación, salarios e incentivos.	159
I.4.5. Publicaciones.	159
I.4.6. Relaciones interinstitucionales.	160-161
<b><u>I.5. FACTOR V: ESTUDIANTES.</u></b>	162-172
I.5.1. Didáctica y evaluación.	162-169
I.5.2. Relaciones interinstitucionales.	169-172
<b><u>I.6. FACTOR VI: EGRESADOS.</u></b>	173-201
I.6.1. Conformación de redes y grupos.	174-175
I.6.2. Didáctica y evaluación.	176-180
I.6.3. Grado de satisfacción.	181-183
I.6.4. Inserción en el mundo laboral y calidad de vida.	183-189
I.6.5. Reconocimiento y posicionamiento.	189-193
I.6.6. Seguimiento y acompañamiento al egresado.	194-198
I.6.7. Vinculación a Organizaciones y Asociaciones.	199-201
<b><u>I.7. FACTOR VII: MEDIOS DIDÁCTICOS Y RECURSOS TECNOLÓGICOS.</u></b>	202-217
I.7.1. Ayudas audiovisuales.	203-205
I.7.2. Biblioteca.	205-213
I.7.3. Laboratorios.	214
I.7.4. Recursos informáticos y de comunicación.	214-217
<b><u>I.8. FACTOR VIII: PLANTA FÍSICA.</u></b>	218-222
I.8.1. Planta física.	219
I.8.2. Estado y conservación de los recursos físicos.	219-224

<b><u>ANEXO II. ANÁLISIS CUALITATIVO POR FACTORES, RESULTADO DEL “DIFA” COMO METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL: EL CASO DE UNIMET.</u></b>	225-381
<b><u>II.1. FACTOR I: PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL, MODELO EDUCATIVO Y MODELO CURRICULAR.</u></b>	226-271
<b>II.1.1. Proyecto Educativo Institucional.</b>	227-244
II.1.1.1. Bienestar institucional.	227
II.1.1.2. Contexto Nacional.	227-229
II.1.1.3. Extensión – Formación Social.	229-230
II.1.1.4. Formación distintiva.	230-231
II.1.1.5. Globalización.	231-232
II.1.1.6. Incorporación de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICS).	232-233
II.1.1.7. Modelo de gestión.	233-236
II.1.1.8. Políticas institucionales.	236-236
II.1.1.9. Procesos de participación.	237
II.1.1.10. Proyección institucional.	238
II.1.1.11. Reconocimiento y posicionamiento.	239-241
II.1.1.12. Relaciones interinstitucionales.	241-242
II.1.1.13. Vínculo con el sector empresarial.	242-243
<b>II.1.2. Modelo Educativo.</b>	243-256
II.1.2.1. Conceptualización y desarrollo.	243-245
II.1.2.2. Didáctica y evaluación.	245-246
II.1.2.3. Énfasis en emprendimiento.	246-247
II.1.2.4. Enfoque en competencias.	247-251
II.1.2.5. Extensión – Formación Social.	251-252
II.1.2.6. Gestión académica y curricular.	252-253
II.1.2.7. Incorporación de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICS).	253-254
II.1.2.8. Investigación.	255-256
II.1.2.9. Vínculo con el sector empresarial.	256



<b>II.1.3. Modelo Curricular.</b>	256-271
II.1.3.1. Diseño curricular.	256-262
II.1.3.2. Enfoque en competencias.	262-265
II.1.3.3. Evaluación curricular.	265-267
II.1.3.4. Evaluación de competencias y promoción de los estudiantes.	267-268
II.1.3.5. Extensión – formación social.	268-269
II.1.3.6. Flexibilidad y actualización curricular.	270-271
II.1.3.7. Procesos curriculares.	271
<b>II.2. <u>FACTOR II: ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA.</u></b>	272-316
II.2.1. Actitud frente al cambio.	273-277
II.2.2. Autonomía y toma de decisiones.	278-281
II.2.3. Clima laboral.	281-283
II.2.4. Conformación de redes y grupos.	283-283
II.2.5. Evaluación docente.	284-285
II.2.6. Funciones.	285-288
II.2.7. Gestión académica y curricular.	288-291
II.2.8. Grado de implicación y compromiso.	291
II.2.9. Liderazgo y trabajo en equipo.	292-294
II.2.10. Organización académica y administrativa.	294-300
II.2.11. Políticas de contratación, salarios e incentivos.	300-302
II.2.12. Procesos de comunicación.	303-305
II.2.13. Recursos financieros.	305-307
II.2.14. Sistema de gestión de la información.	307-316
<b>II.3. <u>FACTOR III: PROGRAMAS ACADÉMICOS.</u></b>	317-337
II.3.1. Contexto Nacional.	318
II.3.2. Diseño curricular.	318-323
II.3.3. Enfoque en competencias.	323-326
II.3.4. Evaluación curricular.	326-328
II.3.5. Flexibilidad y actualización curricular.	328-329
II.3.6. Incorporación de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICS).	329-331

II.3.7. Investigación.	331-332
II.3.8. Reconocimiento y posicionamiento.	332-334
II.3.9. Suficiencia y pertinencia de contenidos.	334-337
<b>II.4. <u>FACTOR IV: PROFESORES.</u></b>	338-353
II.4.1. Didáctica y evaluación.	339-343
II.4.2. Enfoque en competencias.	343-345
II.4.3. Formación permanente.	346-247
II.4.4. Grado de implicación y compromiso.	347-349
II.4.5. Incorporación de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICS).	350-351
II.4.6. Liderazgo y trabajo en equipo.	351-352
II.4.7 Políticas de contratación, salarios e incentivos.	352-353
<b>II.5. <u>FACTOR V: ESTUDIANTES.</u></b>	354-362
II.5.1. Actitud hacia el aprendizaje.	355-356
II.5.2. Didáctica y evaluación.	356
II.5.3. Enfoque en competencias.	357-358
II.5.4. Extensión – Formación Social.	358
II.5.5. Formación distintiva.	358-359
II.5.6. Grado de satisfacción.	359-360
II.5.7 Incorporación de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICS).	360
II.5.8. Perfil de ingreso.	360-361
II.5.9. Procesos de selección.	361
II.5.10. Vinculo con el sector empresarial.	361-362
<b>II.6. <u>FACTOR VI: EGRESADOS.</u></b>	363-368
II.6.1. Formación distintiva.	364
II.6.2 Grado de satisfacción.	365
II.6.3. Reconocimiento y posicionamiento.	365-367
II.6.4. Seguimiento y acompañamiento a egresados.	367-368
<b>II.7. <u>FACTOR VII: MEDIOS Y RECURSOS DIDÁCTICOS Y TECNOLÓGICOS.</u></b>	369-375

II.7.1. Biblioteca.	370-373
II.7.2. Laboratorios.	373-374
II.7.3. Publicaciones.	374-375
<b><u>II.8. FACTOR VIII: PLANTA FÍSICA.</u></b>	376-381
II.8.1. Espacio y confort.	377-381
<b><u>ANEXO III: TEXTOS DE LAS ENTREVISTAS.</u></b>	382-475
<b>Entrevista 1.</b> Decano de Facultad.	383-386
<b>Entrevista 2.</b> Decano de Facultad.	387-391
<b>Entrevista 3.</b> Director Escuela de Pregrado.	392-397
<b>Entrevista 4.</b> Jefe de Departamento.	398-405
<b>Entrevista 5.</b> Director Escuela de Pregrado.	406-412
<b>Entrevista 6.</b> Jefe de Departamento.	413-420
<b>Entrevista 7.</b> Director Escuela de Postgrado.	421-428
<b>Entrevista 8.</b> Coordinador de Postgrado.	429-431
<b>Entrevista 9.</b> Dirección y Coordinación de Aprenred.	432-436
<b>Entrevista 10.</b> Directora de Biblioteca.	437-440
<b>Entrevista 11.</b> Director de CEDECA.	441-444
<b>Entrevista 12.</b> Directora de Relaciones Interinstitucionales.	445-452
<b>Entrevista 13.</b> Coordinador de Publicaciones Oficiales.	453-456
<b>Entrevista 14.</b> Directora de Capital Humano.	457-458
<b>Entrevista 15.</b> Directora de Formación Social.	459-464
<b>Entrevista 16.</b> Empresarios.	465-469
<b>Entrevista 17.</b> Empresarios.	470-472
<b>Entrevista 18.</b> Empresarios.	473-475
<b><u>ANEXO IV: CATEGORIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN LAS ENTREVISTAS REALIZADAS.</u></b>	476-549
<b><u>ANEXO V: TEXTOS DE GRUPOS FOCALES.</u></b>	550-664

<b>Grupo focal 1. Autoridades.</b>	551-565
<b>Grupo focal 2. Decanos.</b>	566-579
<b>Grupo focal 3. Directores de Escuela y Jefes de Departamento.</b>	580-598
<b>Grupo focal 4. Directores y Coordinadores de Postgrado.</b>	599-613
<b>Grupo focal 5A. Profesores de Pregrado y Postgrado.</b>	614-618
<b>Grupo focal 5B. Profesores de Pregrado y Postgrado.</b>	619-621
<b>Grupo focal 6. Estudiantes de Pregrado.</b>	622-626
<b>Grupo focal 7. Egresados de Pregrado.</b>	627-632
<b>Grupo focal 8. Equipo Prometeo.</b>	633-639
<b>Grupo focal 9. Egresados de Postgrado.</b>	640-645
<b>Grupo focal 10A. Personal Administrativo.</b>	646-651
<b>Grupo focal 10B. Personal Administrativo.</b>	652-664
<b><u>ANEXO VI: CATEGORIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA DE LOS GRUPOS FOCALES.</u></b>	665-775



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE  
MADRID

Gestión curricular por competencias en Educación Superior:  
el Diagnóstico de Factores Académicos “DIFA”,  
una propuesta de Autoevaluación Institucional desde el  
Modelo Socio Formativo: el caso de UNIMET.

**ANEXO I:**

**Análisis Cuantitativo por Factores, resultado del DIFA como  
Metodología de Autoevaluación Institucional: el “Caso de  
UNIMET”.**

Madrid, 2010

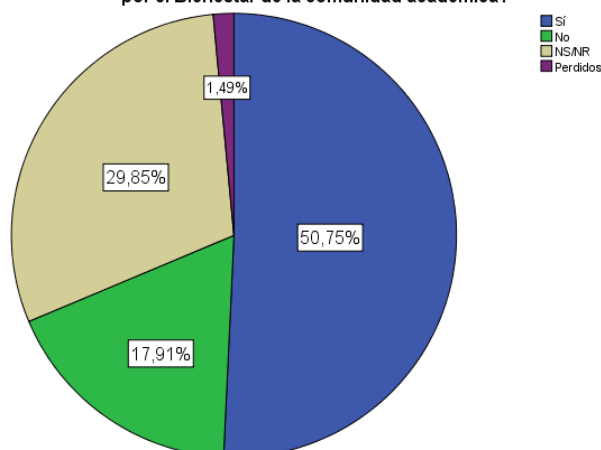
**I.1. FACTOR I:  
PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL  
(PEI), MODELO EDUCATIVO Y  
MODELO CURRICULAR**

## I.1. FACTOR I: PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL. (PEI)

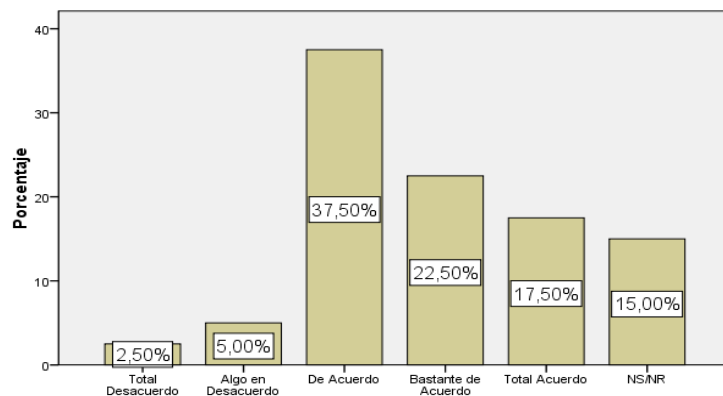
### I.1.1. Bienestar institucional.

Por lo que respecta al Apartado 31 de este Bloque, denominado **“CONOCIMIENTO DE PROGRAMAS Y SERVICIOS DE BIENESTAR INSTITUCIONAL”**, de la muestra de **PROFESORES** (N=67), más del 50% de los encuestados identifica y manifiesta conocer que la Universidad dispone de una oficina de programas y servicios que mejoren el bienestar de la comunidad educativa. Este porcentaje se sitúa entre el 50 y el 70% de los encuestados, dependiendo de las preguntas, quienes afirman que los programas de bienestar social e institucional se conocen, inciden en su desarrollo personal, en la calidad de la docencia, la investigación y la proyección social.

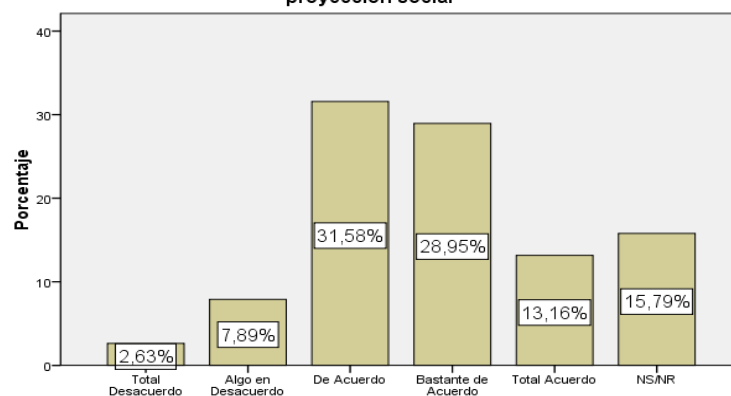
31. - CONOCIMIENTO DE PROGRAMAS Y SERVICIOS DE BIENESTAR INSTITUCIONAL - ¿Tiene la Universidad en su estructura orgánica una oficina o dependencia que propenda a través de programas, servicios y actividades por el Bienestar de la comunidad académica?



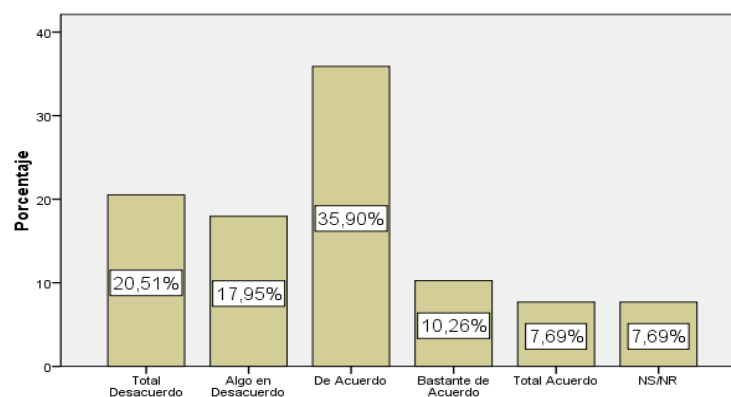
**31.1. - CONOCIMIENTO DE PROGRAMAS Y SERVICIOS DE BIENESTAR INSTITUCIONAL - Los programas, servicios y actividades de Bienestar Institucional contribuyen a su desarrollo personal en forma significativa**



**31.2. - CONOCIMIENTO DE PROGRAMAS Y SERVICIOS DE BIENESTAR INSTITUCIONAL - Los programas y servicios de Bienestar Institucional contribuyen al mejoramiento de la calidad de la docencia, la investigación y la proyección social**



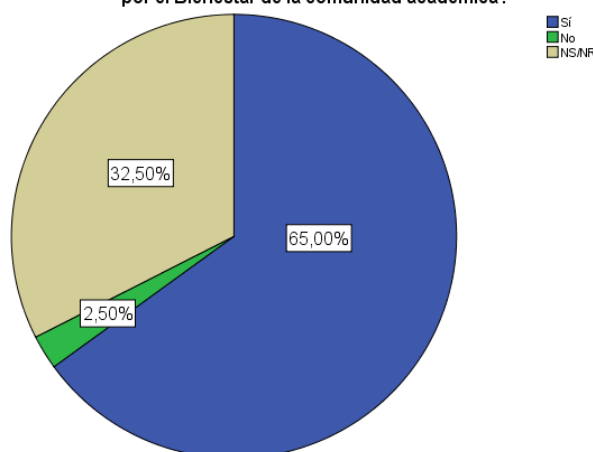
**31.3. - CONOCIMIENTOS DE PROGRAMAS Y SERVICIOS DE BIENESTAR INSTITUCIONAL - Existe información suficiente y oportuna sobre los programas y servicios de Bienestar Institucional.**



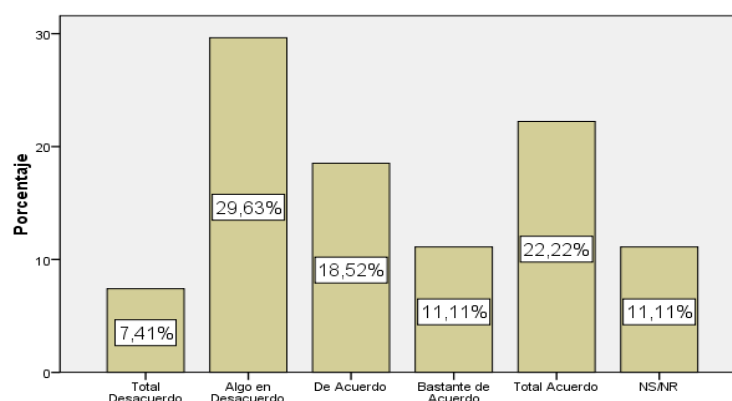


Por lo que respecta al Apartado 30 de este Bloque, denominado **“CONOCIMIENTO DE PROGRAMAS Y SERVICIOS DE BIENESTAR INSTITUCIONAL”**, de la muestra de **ESTUDIANTES DE PREGRADO (N=40)**, el 65% de los encuestados manifiesta conocer la estructura que tiene UNIMET para crear programas, servicios y actividades que incidan en la mejora de la comunidad académica. Este porcentaje desciende a un intervalo de entre el 40 y el 50%, para confirmar que los programas de bienestar institucional contribuyen a su mejora personal de forma significativa, también al mejoramiento de la calidad de la docencia y la investigación y que además tales programas y servicios son bien conocidos y difundidos.

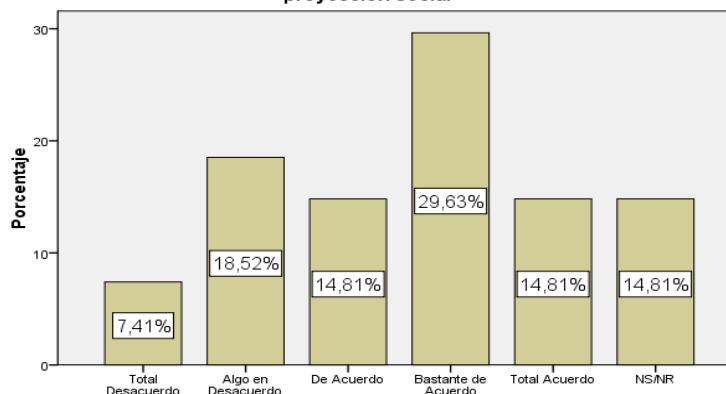
30. - CONOCIMIENTO DE PROGRAMAS Y SERVICIOS DE BIENESTAR INSTITUCIONAL - ¿Tiene la Universidad en su estructura orgánica una oficina o dependencia que propenda a través de programas, servicios y actividades por el Bienestar de la comunidad académica?



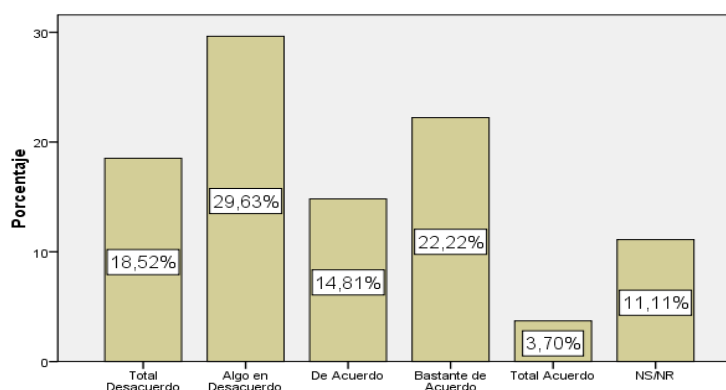
30.1. - CONOCIMIENTO DE PROGRAMAS Y SERVICIOS DE BIENESTAR INSTITUCIONAL - Los programas, servicios y actividades de Bienestar Institucional contribuyen a su desarrollo personal en forma significativa



**30.2. - CONOCIMIENTO DE PROGRAMAS Y SERVICIOS DE BIENESTAR INSTITUCIONAL - Los programas y servicios de Bienestar Institucional contribuyen al mejoramiento de la calidad de la docencia, la investigación y la proyección social**

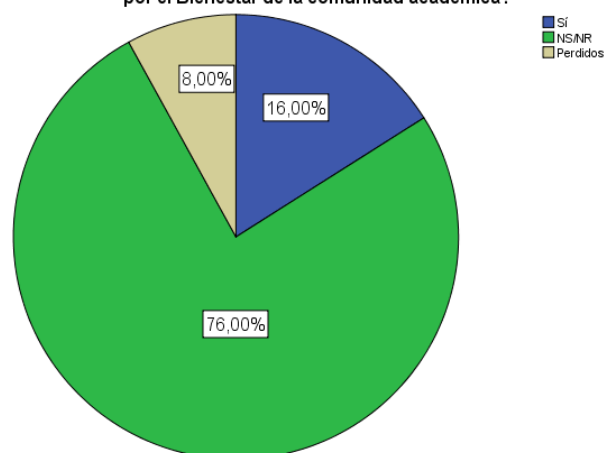


**30.3. - CONOCIMIENTOS DE PROGRAMAS Y SERVICIOS DE BIENESTAR INSTITUCIONAL - Existe información suficiente y oportuna sobre los programas y servicios de Bienestar Institucional.**

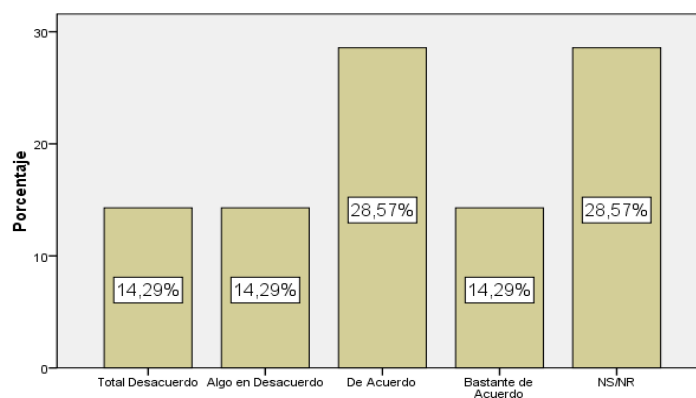


En lo referente al Apartado 30 de este Bloque, denominado **“CONOCIMIENTO DE PROGRAMAS Y SERVICIOS DE BIENESTAR INSTITUCIONAL”**, de la muestra de **ESTUDIANTES DE POSTGRADO** (N=25), únicamente el 16% de la muestra de encuestados manifiesta conocer la estructura de programas, servicios y actividades para la mejora y bienestar de la comunidad académica, frente a un 76% que lo desconoce. Ese porcentaje asciende a un intervalo de entre el 42 al 56% de los encuestados, dependiendo de las preguntas, para confirmar que los programas, servicios y actividades de bienestar institucional contribuyen a su desarrollo personal, la mejora de la calidad de la docencia, la investigación y además son claramente visibles y publicitados.

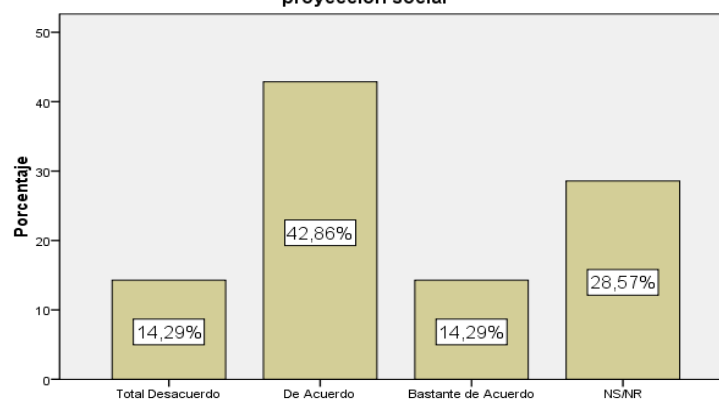
**26. - CONOCIMIENTO DE PROGRAMAS Y SERVICIOS DE BIENESTAR INSTITUCIONAL - ¿Tiene la Universidad en su estructura orgánica una oficina o dependencia que propenda a través de programas, servicios y actividades por el Bienestar de la comunidad académica?**



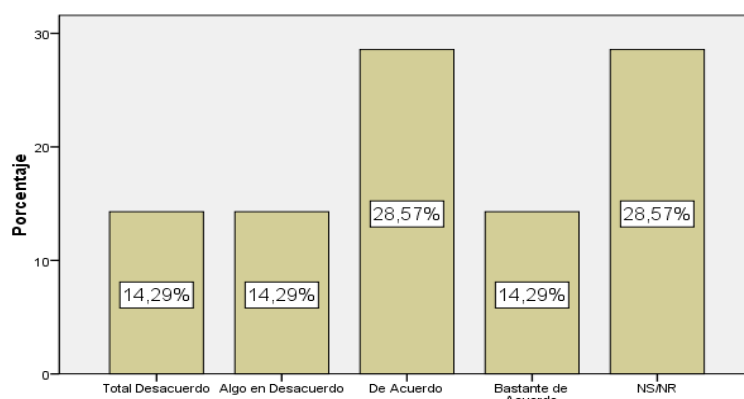
**26.1. - CONOCIMIENTO DE PROGRAMAS Y SERVICIOS DE BIENESTAR INSTITUCIONAL - Los programas, servicios y actividades de Bienestar Institucional contribuyen a su desarrollo personal en forma significativa**



**26.2. - CONOCIMIENTO DE PROGRAMAS Y SERVICIOS DE BIENESTAR INSTITUCIONAL - Los programas y servicios de Bienestar Institucional contribuyen al mejoramiento de la calidad de la docencia, la investigación y la proyección social**



26.3. - CONOCIMIENTOS DE PROGRAMAS Y SERVICIOS DE BIENESTAR INSTITUCIONAL - Existe información suficiente y oportuna sobre los programas y servicios de Bienestar Institucional.

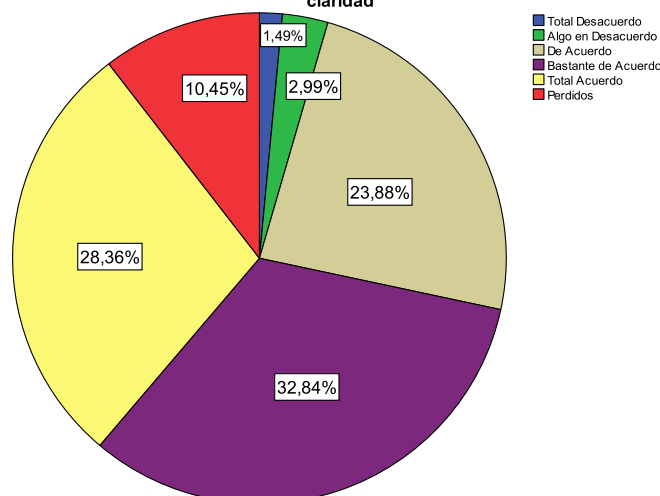


### I.1.1.2. Filosofía institucional.

Por lo que respecta al Apartado1 de este Bloque, denominado “**MISIÓN INSTITUCIONAL**”, de la muestra de **PROFESORES** (N=67), el 80% de los encuestados manifiesta conocer la misión institucional y el proyecto educativo de UNIMET. La mayoría (24% de acuerdo, 33% bastante de acuerdo y 28% total acuerdo) piensan que la misión institucional está expresada con claridad en los documentos institucionales publicados y difundidos por la Universidad.

Existe también una minoría del 5% (2,99% algo en desacuerdo y 1,49% en total desacuerdo) que manifiestan de forma clara su rechazo al documento programático de la Universidad. El 97,5% de los profesores manifiestan además, no solo el conocimiento de la "Misión Institucional" y el "Proyecto Educativo" de UNIMET sino que además comparten el sentido de dicha “Misión”.

1.1. - MISIÓN INSTITUCIONAL - La "Misión Institucional" está expresada con claridad

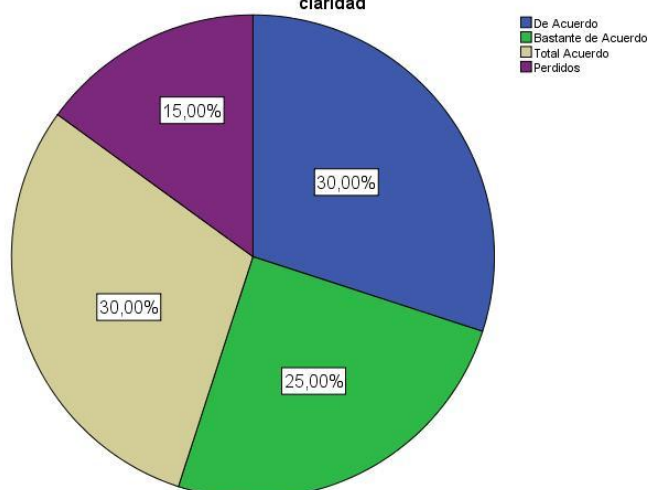


### 1.2. - MISIÓN INSTITUCIONAL - Usted entiende y comparte el sentido de la "Misión"

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo en Desacuerdo	1	1,5	2,5	2,5
	De Acuerdo	8	11,9	20,0	22,5
	Bastante de Acuerdo	13	19,4	32,5	55,0
	Total Acuerdo	18	26,9	45,0	100,0
	Total	40	59,7	100,0	
Perdidos	Sistema	27	40,3		
	Total	67	100,0		

En lo relativo al Apartado 1 de este Bloque, denominado **"MISIÓN INSTITUCIONAL"**, de la muestra de **ESTUDIANTES DE PREGRADO** (N=40), el 82,5% de los mismos manifiestan conocer la "Misión Institucional" y el "Proyecto Educativo" de UNIMET. Además, la mayoría de ellos, el 85% (30% de acuerdo, 25% bastante de acuerdo y 30% total acuerdo) confirman que la misma está expresada con claridad en los documentos programáticos de la institución.

1.1. - MISIÓN INSTITUCIONAL - La "Misión Institucional" está expresada con claridad

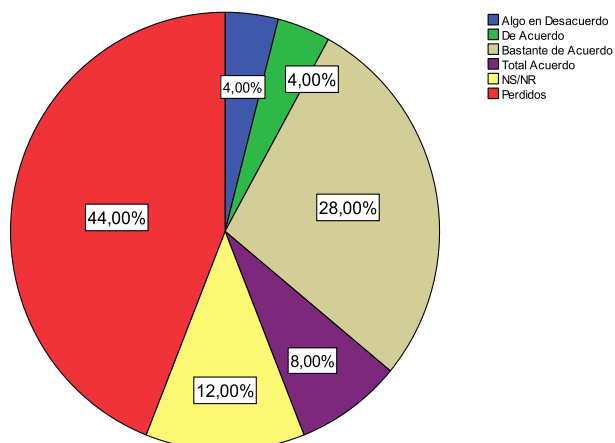


### 1.2. - MISIÓN INSTITUCIONAL - Usted entiende y comparte el sentido de la "Misión"

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo en Desacuerdo	3	7,5	9,1	9,1
	De Acuerdo	3	7,5	9,1	18,2
	Bastante de Acuerdo	14	35,0	42,4	60,6
	Total Acuerdo	13	32,5	39,4	100,0
	Total	33	82,5	100,0	
Perdidos	Sistema	7	17,5		
Total		40	100,0		

En lo referente al Apartado 1 de este Bloque, denominado “**MISIÓN INSTITUCIONAL**”, de la muestra de **ESTUDIANTES DE POSTGRADO** (N=25), puede observarse que el 40% de los mismos manifiestan conocer la "Misión Institucional" y el "Proyecto Educativo" de UNIMET y que además está expuesta claramente en diferentes documentos. Dicho porcentaje asciende al 69,3% de la muestra de quienes manifiestan conocer y compartir el sentido de la misma.

### 1.1. - MISIÓN INSTITUCIONAL - La "Misión Institucional" está expresada con claridad

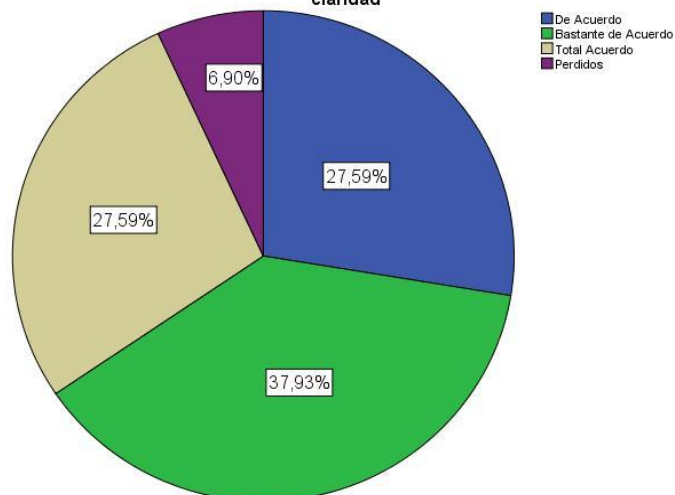


### 1.2. - MISIÓN INSTITUCIONAL - Usted entiende y comparte el sentido de la "Misión"

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	1	4,0	7,7	7,7
	De Acuerdo	2	8,0	15,4	23,1
	Bastante de Acuerdo	5	20,0	38,5	61,5
	Total Acuerdo	2	8,0	15,4	76,9
	NS/NR	3	12,0	23,1	100,0
	Total	13	52,0	100,0	
Perdidos	Sistema	12	48,0		
Total		25	100,0		

En lo referente al Apartado 1 de este Bloque, denominado **"MISIÓN INSTITUCIONAL"**, de la muestra de los **EGRESADOS DE PREGRADO** (N=29), el 93% manifiestan que la misma está expresada con claridad en los documentos pertinentes y manifiestos programáticos. Junto a ello, el 98,9%, manifiestan conocer y compartir el sentido de la "Misión Institucional" de la Universidad.

### 1.1. - MISIÓN INSTITUCIONAL - La "Misión Institucional" está expresada con claridad

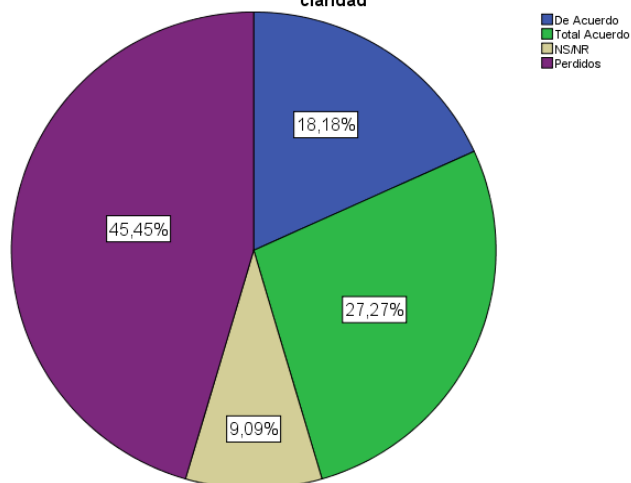


### 1.2. - MISIÓN INSTITUCIONAL - Usted entiende y comparte el sentido de la "Misión"

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De Acuerdo	8	27,6	29,6	29,6
	Bastante de Acuerdo	8	27,6	29,6	59,3
	Total Acuerdo	11	37,9	40,7	100,0
	Total	27	93,1	100,0	
Perdidos	Sistema	2	6,9		
Total		29	100,0		

En lo referente al Apartado 1 de este Bloque, denominado **"MISIÓN INSTITUCIONAL"**, de la muestra de **EGRESADOS DE POSTGRADO** (N=11), el 45% de la muestra manifiesta conocer la "Misión Institucional" y el "Proyecto Educativo" de UNIMET y que además está expresada con claridad.

1.1. - MISIÓN INSTITUCIONAL - La "Misión Institucional" está expresada con claridad



### 1.2. - MISIÓN INSTITUCIONAL - Usted entiende y comparte el sentido de la "Misión"

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De Acuerdo	2	18,2	33,3	33,3
	Total Acuerdo	3	27,3	50,0	83,3
	NS/NR	1	9,1	16,7	100,0
	Total	6	54,5	100,0	
Perdidos	Sistema	5	45,5		
Total		11	100,0		



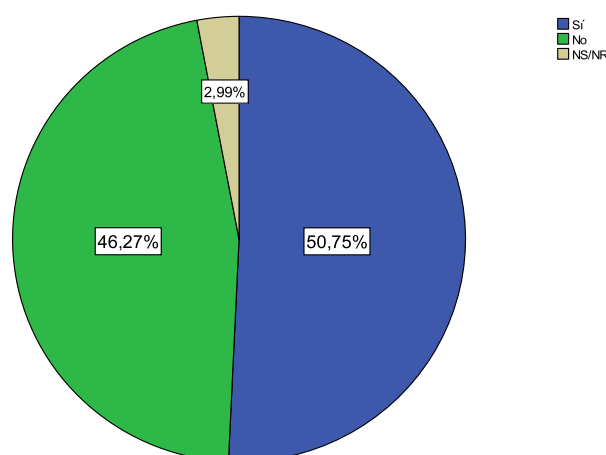
### I.1.1.3. Procesos de participación.

En lo referente al Apartado 3 de este Bloque, denominado “**PARTICIPACIÓN EN LOS ÓRGANOS DE DIRECCIÓN DE LA INSTITUCIÓN**”, de la muestra de **PROFESORES** (N=67), más del 50% de los docentes encuestados manifiestan conocer la participación de sus representantes en uno de los órganos de representación fundamentales de la institución como es el “Consejo Académico”. Frente a ello, un 46% de los mismos manifiestan no conocerlo. Porcentaje muy similar al que se produce al preguntar por la representación en el “Consejo de Facultad”.

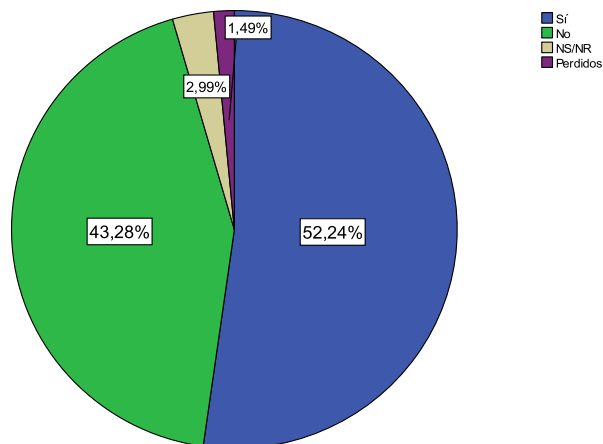
En lo relativo a la participación de docentes en otros órganos de representación distintos a los anteriores, casi un 36% de los encuestados manifiestan tener conocimiento de la misma, frente a un 56% que la desconoce.

En lo referente a la valoración de la participación de docentes y estudiantes en los diferentes órganos de representación a lo largo de este Apartado 3 y sus aportaciones con cambios positivos para la carrera y la institución, la misma resulta positiva en líneas generales con porcentajes que oscilan del 40% (cuando se valora la de los estudiantes) al 60% cuando se valora la de los docentes.

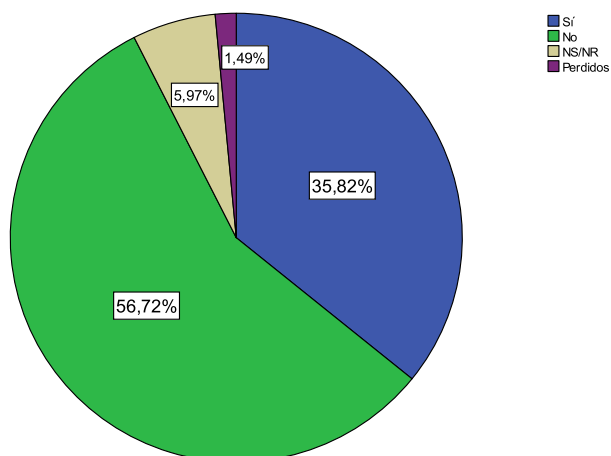
3.1. - PARTICIPACIÓN EN LOS ÓRGANOS DE DIRECCIÓN DE LA INSTITUCIÓN - ¿Tiene conocimiento de la participación de los representantes de los docentes en el Consejo Académico?



**3.2. - PARTICIPACIÓN EN LOS ÓRGANOS DE DIRECCIÓN DE LA INSTITUCIÓN - ¿Tiene conocimiento de la participación de los representantes de los docentes en el Consejo de Facultad?**



**3.3. - PARTICIPACIÓN EN LOS ÓRGANOS DE DIRECCIÓN DE LA INSTITUCIÓN - ¿Tiene conocimiento de la participación de los representantes de los docentes en Otros Comités?**



**3.4. - PARTICIPACIÓN EN LOS ÓRGANOS DE DIRECCIÓN DE LA INSTITUCIÓN –**  
**La participación de los estudiantes en el Consejo Académico ha propiciado**  
**cambios en la institución**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo en Desacuerdo	7	10,4	16,3	16,3
	De Acuerdo	6	9,0	14,0	30,2
	Bastante de Acuerdo	6	9,0	14,0	44,2
	Total Acuerdo	5	7,5	11,6	55,8
	NS/NR	19	28,4	44,2	100,0
	Total	43	64,2	100,0	
Perdidos	Sistema	24	35,8		
	Total	67	100,0		

**3.5. - PARTICIPACIÓN EN LOS ÓRGANOS DE DIRECCIÓN DE LA INSTITUCIÓN –**  
**La participación de los profesores en el Consejo Académico**  
**ha propiciado cambios en la institución**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	1	1,5	2,4	2,4
	Algo en Desacuerdo	6	9,0	14,3	16,7
	De Acuerdo	9	13,4	21,4	38,1
	Bastante de Acuerdo	11	16,4	26,2	64,3
	Total Acuerdo	5	7,5	11,9	76,2
	NS/NR	10	14,9	23,8	100,0
	Total	42	62,7	100,0	
Perdidos	Sistema	25	37,3		
	Total	67	100,0		

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	4	6,0	9,5	9,5
	Algo en Desacuerdo	6	9,0	14,3	23,8
	De Acuerdo	11	16,4	26,2	50,0
	Bastante de Acuerdo	6	9,0	14,3	64,3
	Total Acuerdo	1	1,5	2,4	66,7
	NS/NR	14	20,9	33,3	100,0
	Total	42	62,7	100,0	
Perdidos	Sistema	25	37,3		
	Total	67	100,0		

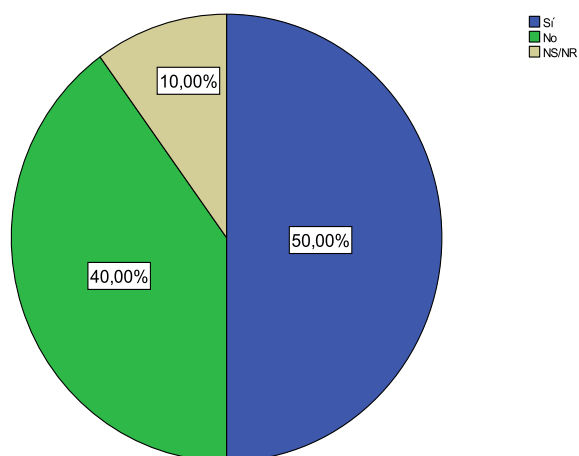
**3.7. - PARTICIPACIÓN EN LOS ÓRGANOS DE DIRECCIÓN DE LA INSTITUCIÓN - La participación de los estudiantes en los diversos comités de la Facultad ha propiciado cambios en esta**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	2	3,0	4,8	4,8
	Algo en Desacuerdo	4	6,0	9,5	14,3
	De Acuerdo	10	14,9	23,8	38,1
	Bastante de Acuerdo	8	11,9	19,0	57,1
	Total Acuerdo	3	4,5	7,1	64,3
	NS/NR	15	22,4	35,7	100,0
	Total	42	62,7	100,0	
Perdidos	Sistema	25	37,3		
	Total	67	100,0		

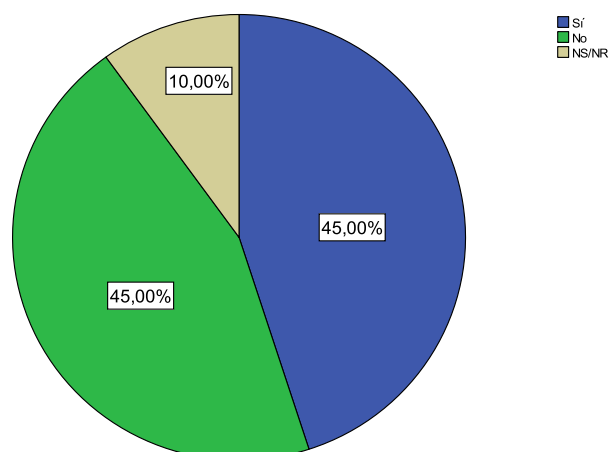
En lo referente al Apartado 3 de este Bloque, denominado **“PARTICIPACIÓN EN LOS ÓRGANOS DE DIRECCIÓN DE LA INSTITUCIÓN”**, de la muestra de **ESTUDIANTES DE PREGRADO (N=40)**, entre el 45 y el 50% de los encuestados, manifiestan conocer las actividades y participación de sus representantes en el Consejo Académico y en el Consejo de Facultad, frente al 40-45% que lo desconocen. Dicho porcentaje se reduce al 35% cuando la pregunta se refiere al conocimiento de la participación de representantes en “Otros Comités”.

Sin embargo, dicho porcentaje asciende hasta un intervalo de entre el 50-60% de los encuestados para confirmar la valoración positiva que los estudiantes hacen de la participación de sus representantes en los diversos órganos institucionales y la mejora que ello ha supuesto para propiciar cambios positivos en la Universidad y en la carrera profesional.

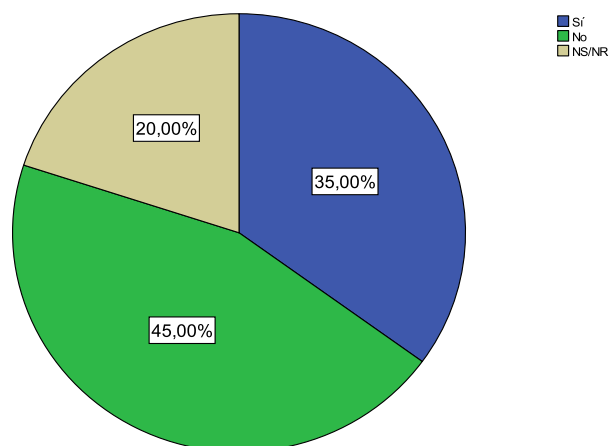
**3.1. - PARTICIPACIÓN EN LOS ÓRGANOS DE DIRECCIÓN DE LA INSTITUCIÓN**  
- ¿Tiene conocimiento de la participación de los representantes de los  
estudiantes en el Consejo Académico?



**3.2. - PARTICIPACIÓN EN LOS ÓRGANOS DE DIRECCIÓN DE LA INSTITUCIÓN** - ¿Tiene conocimiento de la participación de los representantes de los estudiantes en el Consejo de Facultad?



**3.3. - PARTICIPACIÓN EN LOS ÓRGANOS DE DIRECCIÓN DE LA INSTITUCIÓN** - ¿Tiene conocimiento de la participación de los representantes de los estudiantes en Otros Comités?



**3.4. - PARTICIPACIÓN EN LOS ÓRGANOS DE DIRECCIÓN DE LA INSTITUCIÓN –**  
**La participación de los estudiantes en el Consejo Académico ha propiciado**  
**cambios en la institución**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	4	10,0	16,0	16,0
	Algo en Desacuerdo	5	12,5	20,0	36,0
	De Acuerdo	4	10,0	16,0	52,0
	Bastante de Acuerdo	5	12,5	20,0	72,0
	Total Acuerdo	1	2,5	4,0	76,0
	NS/NR	6	15,0	24,0	100,0
	Total	25	62,5	100,0	
Perdidos	Sistema	15	37,5		
Total		40	100,0		

**3.5. - PARTICIPACIÓN EN LOS ÓRGANOS DE DIRECCIÓN DE LA INSTITUCIÓN –**  
**La participación de los profesores en el Consejo Académico ha propiciado**  
**cambios en la institución**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	1	2,5	4,3	4,3
	Algo en Desacuerdo	4	10,0	17,4	21,7
	De Acuerdo	9	22,5	39,1	60,9
	Bastante de Acuerdo	3	7,5	13,0	73,9
	Total Acuerdo	2	5,0	8,7	82,6
	NS/NR	4	10,0	17,4	100,0
	Total	23	57,5	100,0	
Perdidos	Sistema	17	42,5		
Total		40	100,0		

**3.6. - PARTICIPACIÓN EN LOS ÓRGANOS DE DIRECCIÓN DE LA INSTITUCIÓN - La participación de los estudiantes en el Consejo de Facultad ha propiciado cambios en la carrera profesional**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	1	2,5	4,2	4,2
	Algo en Desacuerdo	5	12,5	20,8	25,0
	De Acuerdo	9	22,5	37,5	62,5
	Bastante de Acuerdo	3	7,5	12,5	75,0
	Total Acuerdo	1	2,5	4,2	79,2
	NS/NR	5	12,5	20,8	100,0
	Total	24	60,0	100,0	
Perdidos	Sistema	16	40,0		
Total		40	100,0		

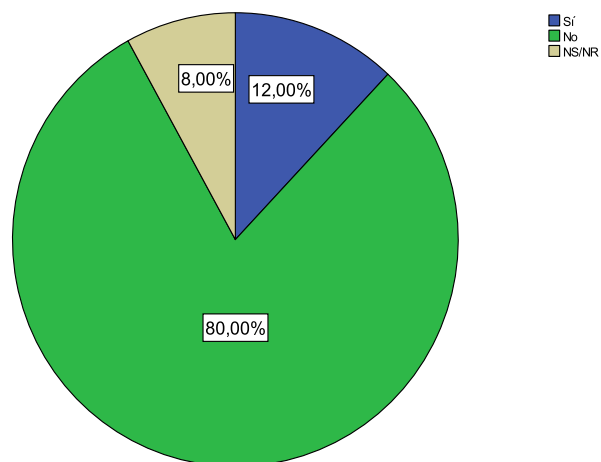
**3.7. - PARTICIPACIÓN EN LOS ÓRGANOS DE DIRECCIÓN DE LA INSTITUCIÓN - La participación de los estudiantes en los diversos comités de la Facultad ha propiciado cambios en esta**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	2	5,0	8,3	8,3
	Algo en Desacuerdo	4	10,0	16,7	25,0
	De Acuerdo	8	20,0	33,3	58,3
	Bastante de Acuerdo	2	5,0	8,3	66,7
	Total Acuerdo	1	2,5	4,2	70,8
	NS/NR	7	17,5	29,2	100,0
	Total	24	60,0	100,0	
Perdidos	Sistema	16	40,0		
Total		40	100,0		

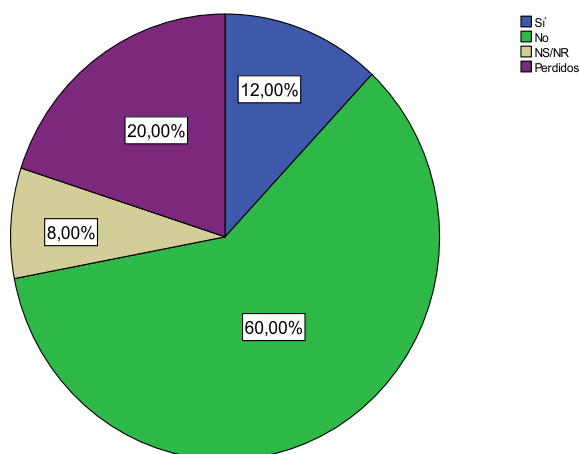
En lo referente al Apartado 3 de este Bloque, denominado “**PARTICIPACIÓN EN LOS ÓRGANOS DE DIRECCIÓN DE LA INSTITUCIÓN**”, de la muestra de **ESTUDIANTES DE POSTGRADO** (N=25), únicamente el 12% de los encuestados manifiestan tener conocimiento de dicha participación de sus representantes en el Consejo Académico y el Consejo de Facultad, frente al 60-80% de los mismos que manifiestan desconocer esa participación. Por lo que respecta al conocimiento sobre la participación de los representantes estudiantiles en “Otros Órganos de Representación” distintos de los anteriores, únicamente el 8% de ellos manifiestan conocer dicha participación, frente al 60% de los mismos que no tiene constancia de ella.

Finalmente, la valoración que realizan los Estudiantes de Postgrado de la participación estudiantil en los diversos órganos de representación que se les solicitaba en los diversos indicadores del apartado 3, su valoración positiva de la misma oscila entre el 15 y 20%

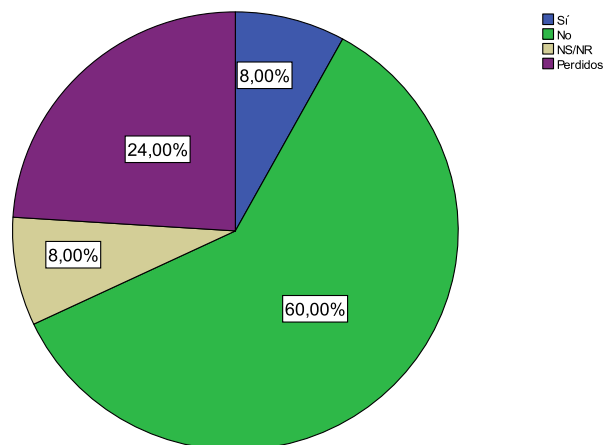
**3.1. - PARTICIPACIÓN EN LOS ÓRGANOS DE DIRECCIÓN DE LA INSTITUCIÓN - ¿Tiene conocimiento de la participación de los representantes de los estudiantes en el Consejo Académico?**



**3.2. - PARTICIPACIÓN EN LOS ÓRGANOS DE DIRECCIÓN DE LA INSTITUCIÓN - ¿Tiene conocimiento de la participación de los representantes de los estudiantes en el Consejo de Facultad?**



**3.3. - PARTICIPACIÓN EN LOS ÓRGANOS DE DIRECCIÓN DE LA INSTITUCIÓN - ¿Tiene conocimiento de la participación de los representantes de los estudiantes en Otros Comités?**





### 3.4. - PARTICIPACIÓN EN LOS ÓRGANOS DE DIRECCIÓN DE LA INSTITUCIÓN –

La participación de los estudiantes en el Consejo Académico ha propiciado cambios en la institución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo en Desacuerdo	1	4,0	16,7	16,7
	Bastante de Acuerdo	1	4,0	16,7	33,3
	NS/NR	4	16,0	66,7	100,0
	Total	6	24,0	100,0	
Perdidos	Sistema	19	76,0		
Total		25	100,0		

### 3.5. - PARTICIPACIÓN EN LOS ÓRGANOS DE DIRECCIÓN DE LA INSTITUCIÓN - La participación de los profesores en el Consejo Académico ha propiciado cambios en la institución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo en Desacuerdo	1	4,0	20,0	20,0
	Bastante de Acuerdo	1	4,0	20,0	40,0
	NS/NR	3	12,0	60,0	100,0
	Total	5	20,0	100,0	
Perdidos	Sistema	20	80,0		
Total		25	100,0		

### 3.6. - PARTICIPACIÓN EN LOS ÓRGANOS DE DIRECCIÓN DE LA INSTITUCIÓN - La participación de los estudiantes en el Consejo de Facultad ha propiciado cambios en la carrera profesional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo en Desacuerdo	1	4,0	20,0	20,0
	Bastante de Acuerdo	1	4,0	20,0	40,0
	NS/NR	3	12,0	60,0	100,0
	Total	5	20,0	100,0	
Perdidos	Sistema	20	80,0		
Total		25	100,0		

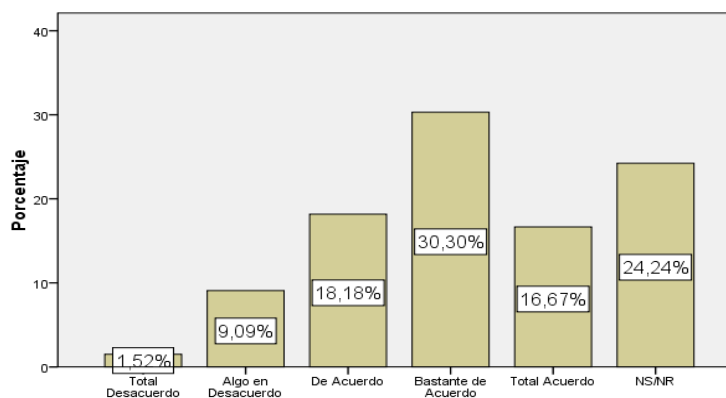
**3.7. - PARTICIPACIÓN EN LOS ÓRGANOS DE DIRECCIÓN DE LA INSTITUCIÓN –**  
**La participación de los estudiantes en los diversos comités de la Facultad ha propiciado cambios en esta.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo en Desacuerdo	1	4,0	20,0	20,0
	NS/NR	4	16,0	80,0	100,0
	Total	5	20,0	100,0	
Perdidos	Sistema	20	80,0		
Total		25	100,0		

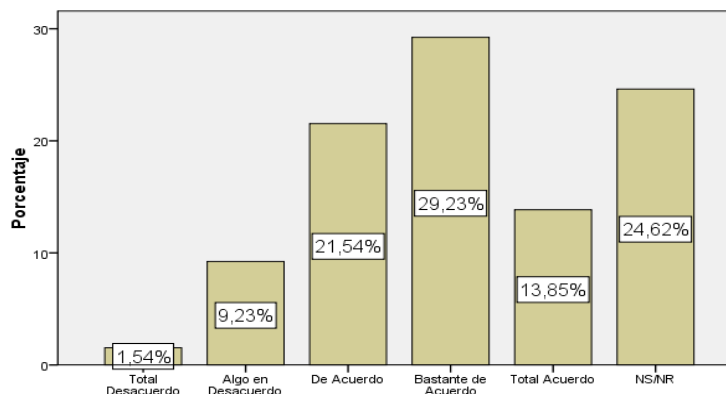
**I.1.1.4. Promoción de los programas.**

En lo referente al Apartado 35 de este Bloque denominado “**PROMOCIÓN DE LAS CARRERAS PROFESIONALES**”, de la muestra de **PROFESORES** (N=67), aproximadamente el 64% de los encuestados manifiestan su acuerdo con que en UNIMET la promoción de las carreras, maestrías y especializaciones se lleva a cabo con transparencia, veracidad, congruencia y de forma pertinente.

**35.1. - PROMOCIÓN DE LAS CARRERAS PROFESIONALES - Las actividades de promoción de la Universidad y de las carreras, especializaciones y maestrías se realizan con transparencia y veracidad**

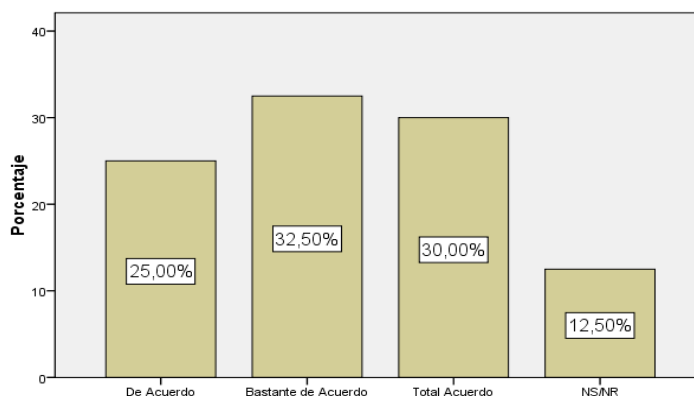


**35.2. - PROMOCIÓN DE LAS CARRERAS PROFESIONALES - La información que transmiten los medios de promoción de las carreras, especializaciones y maestrías corresponden a la naturaleza y realidad de las mismas**

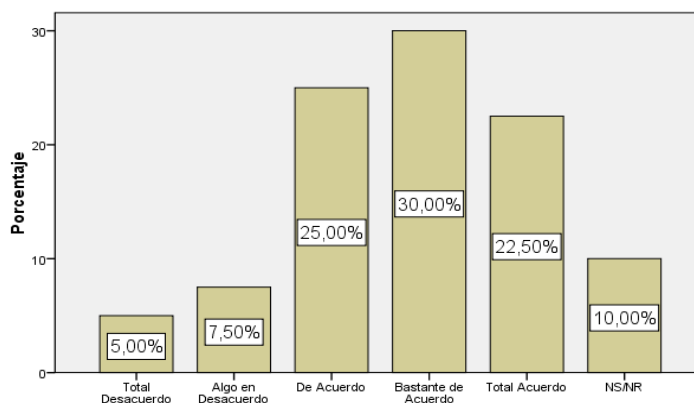


En lo referente al Apartado 34 de este Bloque denominado “**PROMOCIÓN DE LAS CARRERAS PROFESIONALES**”, de la muestra de **ESTUDIANTES DE PREGRADO** (N=40), entre el 77 y el 87% de los encuestados, dependiendo de las preguntas, manifiestan su acuerdo con que las actividades de promoción de los estudios los lleva a cabo la Universidad con transparencia y veracidad y además la información sobre ello es veraz y pertinente.

**34.1. - PROMOCIÓN DE LAS CARRERAS PROFESIONALES - Las actividades de promoción de la Universidad y de la carrera se realizan con transparencia y veracidad**

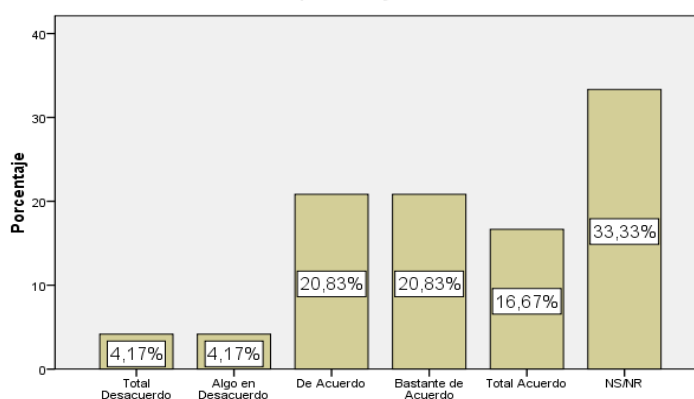


**34.2. - PROMOCIÓN DE LAS CARRERAS PROFESIONALES - La información que transmiten los medios de promoción de la carrera corresponde a la naturaleza y realidad de las mismas**

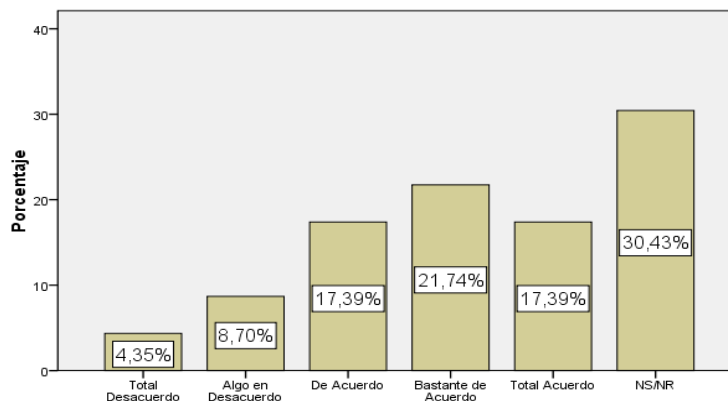


En lo referente al Apartado 30 de este Bloque denominado **“PROMOCIÓN DE LAS CARRERAS PROFESIONALES”**, de la muestra de **ESTUDIANTES DE POSTGRADO** (N=12), el 57% de los encuestados manifiestan su acuerdo con la transparencia y veracidad de las actividades de promoción sobre la especialización o maestría que lleva a cabo la Universidad, así como la coherencia y pertinencia de las mismas.

**30.1. - PROMOCIÓN DE LAS CARRERAS PROFESIONALES - Las actividades de promoción de la Universidad y de la especialización o maestría se realizan con transparencia y veracidad**

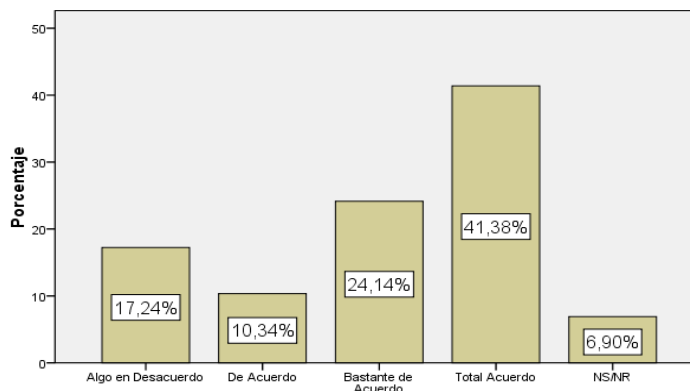


**30.2. - PROMOCIÓN DE LAS CARRERAS PROFESIONALES - La información que transmiten los medios de promoción de la especialización o maestría corresponde a la naturaleza y realidad de las mismas**

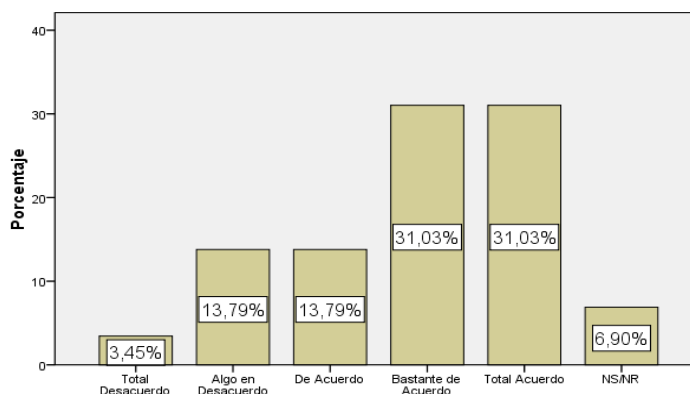


En lo referente al Apartado 12 de este Bloque, denominado **“PROMOCIÓN DE LAS CARRERAS PROFESIONALES”**, puede apreciarse que de la muestra de **EGRESADOS DE PREGRADO (N=25)**, aproximadamente el 75% de los encuestados manifiestan que la promoción que hace la Universidad de la carrera se lleva a cabo bajo parámetros de veracidad y que se corresponde con lo que en realidad se ofrece de manera clara y veraz.

**12.1. - PROMOCIÓN DE LAS CARRERAS PROFESIONALES - La Universidad y la Facultad realizan sus actividades de promoción de la carrera con transparencia y veracidad**

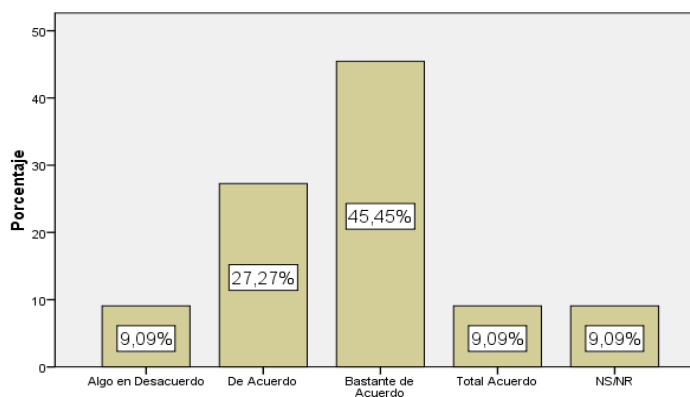


**12.2. - PROMOCIÓN DE LAS CARRERAS PROFESIONALES - La información que transmiten los medios de promoción de la carrera corresponde a la naturaleza y realidad del mismo**

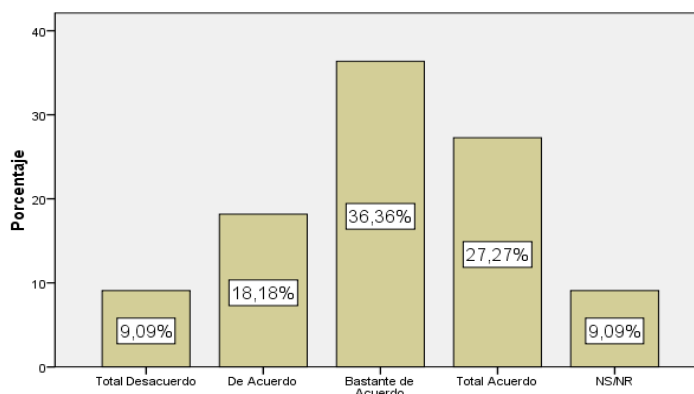


Finalmente, por lo que respecta al Apartado 11 de este Bloque, denominado **“PROMOCIÓN DE LAS CARRERAS PROFESIONALES”**, puede apreciarse que de la muestra de **EGRESADOS DE POSTGRADO** (N=11), entre el 70 y el 78% de la muestra de encuestados manifiestan su acuerdo con la forma que la Universidad y la Dirección de Postgrado promocionan la carrera bajo las premisas de transparencia, veracidad y coherencia.

**11.1. - PROMOCIÓN DE LAS CARRERAS PROFESIONALES - La Universidad y la Dirección de Postgrados realizan sus actividades de promoción de la carrera con transparencia y veracidad**



11.2. - PROMOCIÓN DE LAS CARRERAS PROFESIONALES - La información que transmiten los medios de promoción de la especialización o maestría corresponde a la naturaleza y realidad del mismo

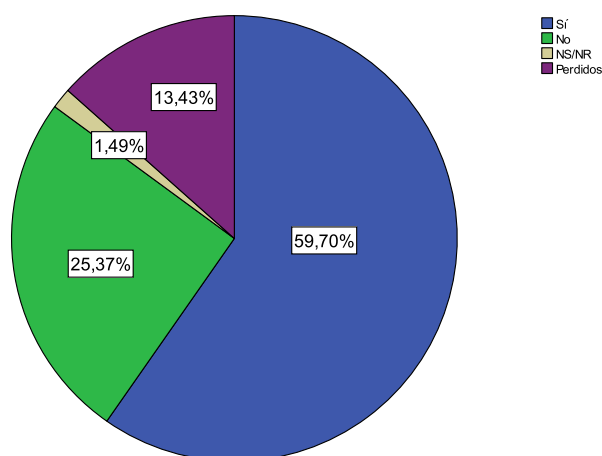


### I.1.1.5. Reglamento académico.

En lo relativo al Apartado 2 de este Bloque, denominado “**REGLAMENTO ACADÉMICO**”, de la muestra de **PROFESORES** (N=67), casi el 60 % de los encuestados manifiestan conocer el “Reglamento Académico” de la Universidad, frente al 25,3 % que responde desconocerlo.

Por lo que respecta a la aplicación normativa del mismo y los cauces de participación del alumnado por medio del “Reglamento Académico”: entre el 66 y el 80% de los docentes encuestados manifiestan su acuerdo en considerarlo como la vía adecuada para el ejercicio de sus derechos y deberes, estímulo para la participación en los órganos de representación, y establecimiento de un marco disciplinario.

2. - REGLAMENTO ACADÉMICO - ¿Conoce usted el Reglamento Académico de la Universidad?



**2.1. - REGLAMENTO ACADÉMICO - El reglamento académico es adecuado en cuanto a derechos de los estudiantes**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo en Desacuerdo	6	9,0	11,8	11,8
	De Acuerdo	15	22,4	29,4	41,2
	Bastante de Acuerdo	18	26,9	35,3	76,5
	Total Acuerdo	8	11,9	15,7	92,2
	NS/NR	4	6,0	7,8	100,0
	Total	51	76,1	100,0	
Perdidos	Sistema	16	23,9		
	Total	67	100,0		

**2.2. - REGLAMENTO ACADÉMICO - El reglamento académico es adecuado en cuanto a deberes de los estudiantes**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	1	1,5	2,0	2,0
	Algo en Desacuerdo	12	17,9	24,0	26,0
	De Acuerdo	15	22,4	30,0	56,0
	Bastante de Acuerdo	14	20,9	28,0	84,0
	Total Acuerdo	4	6,0	8,0	92,0
	NS/NR	4	6,0	8,0	100,0
	Total	50	74,6	100,0	
Perdidos	Sistema	17	25,4		
	Total	67	100,0		

**2.3. - REGLAMENTO ACADÉMICO - El reglamento académico es adecuado en cuanto al régimen disciplinario**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	3	4,5	6,1	6,1
	Algo en Desacuerdo	15	22,4	30,6	36,7
	De Acuerdo	14	20,9	28,6	65,3
	Bastante de Acuerdo	9	13,4	18,4	83,7
	Total Acuerdo	5	7,5	10,2	93,9
	NS/NR	3	4,5	6,1	100,0
	Total	49	73,1	100,0	
Perdidos	Sistema	18	26,9		
	Total	67	100,0		



**2.4. - REGLAMENTO ACADÉMICO - El reglamento académico es adecuado en cuanto estímulos para los estudiantes**

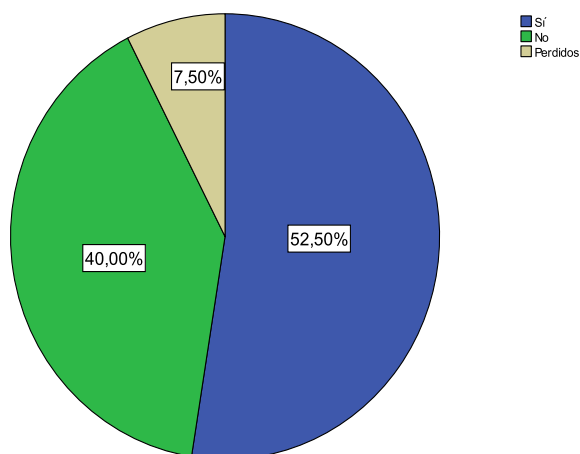
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	3	4,5	6,1	6,1
	Algo en Desacuerdo	10	14,9	20,4	26,5
	De Acuerdo	20	29,9	40,8	67,3
	Bastante de Acuerdo	10	14,9	20,4	87,8
	Total Acuerdo	2	3,0	4,1	91,8
	NS/NR	4	6,0	8,2	100,0
	Total	49	73,1	100,0	
Perdidos	Sistema	18	26,9		
	Total	67	100,0		

**2.5. - REGLAMENTO ACADÉMICO - El reglamento académico se aplica según el caso lo amerite**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	4	6,0	8,0	8,0
	Algo en Desacuerdo	6	9,0	12,0	20,0
	De Acuerdo	16	23,9	32,0	52,0
	Bastante de Acuerdo	9	13,4	18,0	70,0
	Total Acuerdo	8	11,9	16,0	86,0
	NS/NR	7	10,4	14,0	100,0
	Total	50	74,6	100,0	
Perdidos	Sistema	17	25,4		
	Total	67	100,0		

Por lo que respecta al Apartado 2 de este Bloque, denominado **“REGLAMENTO ACADÉMICO”**, de la muestra de **ESTUDIANTES DE PREGRADO** (N=40), el 52,5% de los encuestados manifiestan conocer el reglamento académico de la Universidad, frente al 40% que afirma que lo desconoce. Sin embargo, dicho porcentaje asciende a un intervalo de entre el 65 y el 80% de respuestas afirmativas de los encuestados para confirmar: que es adecuado en cuanto a derechos y deberes de los estudiantes, para mantener el régimen disciplinario y como estímulo para los mismos.

**2. - REGLAMENTO ACADÉMICO - ¿Conoce usted el Reglamento Académico de la Universidad?**



**2.1. - REGLAMENTO ACADÉMICO - El reglamento académico es adecuado en cuanto a derechos de los estudiantes**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo en Desacuerdo	2	5,0	8,0	8,0
	De Acuerdo	9	22,5	36,0	44,0
	Bastante de Acuerdo	8	20,0	32,0	76,0
	Total Acuerdo	5	12,5	20,0	96,0
	NS/NR	1	2,5	4,0	100,0
	Total	25	62,5	100,0	
Perdidos	Sistema	15	37,5		
Total		40	100,0		

**2.2. - REGLAMENTO ACADÉMICO - El reglamento académico es adecuado en cuanto a deberes de los estudiantes**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De Acuerdo	8	20,0	34,8	34,8
	Bastante de Acuerdo	7	17,5	30,4	65,2
	Total Acuerdo	8	20,0	34,8	100,0

	Total	23	57,5	100,0
Perdidos	Sistema	17	42,5	
Total		40	100,0	

### 2.3. - REGLAMENTO ACADÉMICO - El reglamento académico es adecuado en cuanto al régimen disciplinario

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De Acuerdo	7	17,5	30,4	30,4
	Bastante de Acuerdo	9	22,5	39,1	69,6
	Total Acuerdo	7	17,5	30,4	100,0
	Total	23	57,5	100,0	
Perdidos	Sistema	17	42,5		
Total		40	100,0		

### 2.4. - REGLAMENTO ACADÉMICO - El reglamento académico es adecuado en cuanto estímulos para los estudiantes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	1	2,5	4,3	4,3
	Algo en Desacuerdo	4	10,0	17,4	21,7
	De Acuerdo	7	17,5	30,4	52,2
	Bastante de Acuerdo	9	22,5	39,1	91,3
	Total Acuerdo	2	5,0	8,7	100,0
	Total	23	57,5	100,0	
Perdidos	Sistema	17	42,5		
Total		40	100,0		

### 2.5. - REGLAMENTO ACADÉMICO - El reglamento académico se aplica según el caso lo amerite

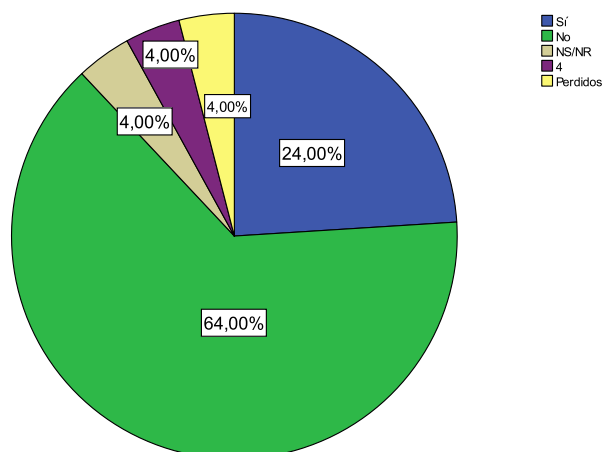
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo en Desacuerdo	5	12,5	21,7	21,7
	De Acuerdo	6	15,0	26,1	47,8
	Bastante de Acuerdo	4	10,0	17,4	65,2
	Total Acuerdo	7	17,5	30,4	95,7
	NS/NR	1	2,5	4,3	100,0
	Total	23	57,5	100,0	

Perdidos	Sistema	17	42,5		
Total		40	100,0		

En lo relativo al Apartado 2 de este Bloque, denominado “**REGLAMENTO ACADÉMICO**”, de la muestra de **ESTUDIANTES DE POSTGRADO** (N=25), el 24% de los encuestados manifiestan conocer el contenido y sentido del mismo, frente al 64% que responde que lo desconoce.

Por lo que respecta a las posibilidades que ofrece el desarrollo del “Reglamento Académico” contenidas en el resto de indicadores contenidos en el apartado 2, los Estudiantes de Postgrado encuestados en la muestra manifiestan, con un porcentaje que oscila entre el 50 y el 60%, su creencia en las bondades del mismo en lo relativo a su adecuada aplicación, su adecuación para el ejercicio de derechos y deberes de los estudiantes, así como para la ordenación del ejercicio disciplinario.

2. - REGLAMENTO ACADÉMICO - ¿Conoce usted el Reglamento Académico de la Universidad?



### 2.1. - REGLAMENTO ACADÉMICO - El reglamento académico es adecuado en cuanto a derechos de los estudiantes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo en Desacuerdo	1	4,0	8,3	8,3
	De Acuerdo	3	12,0	25,0	33,3
	Bastante de Acuerdo	1	4,0	8,3	41,7
	Total Acuerdo	3	12,0	25,0	66,7
	NS/NR	4	16,0	33,3	100,0
	Total	12	48,0	100,0	
Perdidos	Sistema	13	52,0		
Total		25	100,0		

**2.2. - REGLAMENTO ACADÉMICO - El reglamento académico es adecuado en cuanto a deberes de los estudiantes**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo en Desacuerdo	1	4,0	8,3	8,3
	De Acuerdo	2	8,0	16,7	25,0
	Bastante de Acuerdo	3	12,0	25,0	50,0
	Total Acuerdo	2	8,0	16,7	66,7
	NS/NR	4	16,0	33,3	100,0
	Total	12	48,0	100,0	
Perdidos	Sistema	13	52,0		
Total		25	100,0		

**2.3. - REGLAMENTO ACADÉMICO - El reglamento académico es adecuado en cuanto al régimen disciplinario**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De Acuerdo	2	8,0	16,7	16,7
	Bastante de Acuerdo	5	20,0	41,7	58,3
	Total Acuerdo	1	4,0	8,3	66,7
	NS/NR	4	16,0	33,3	100,0
	Total	12	48,0	100,0	
Perdidos	Sistema	13	52,0		
Total		25	100,0		

**2.4. - REGLAMENTO ACADÉMICO - El reglamento académico es adecuado en cuanto estímulos para los estudiantes**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	1	4,0	8,3	8,3
	De Acuerdo	3	12,0	25,0	33,3
	Bastante de Acuerdo	3	12,0	25,0	58,3
	Total Acuerdo	1	4,0	8,3	66,7
	NS/NR	4	16,0	33,3	100,0
	Total	12	48,0	100,0	
Perdidos	Sistema	13	52,0		
Total		25	100,0		

**2.5. - REGLAMENTO ACADÉMICO - El reglamento académico se aplica según el caso lo amerite**

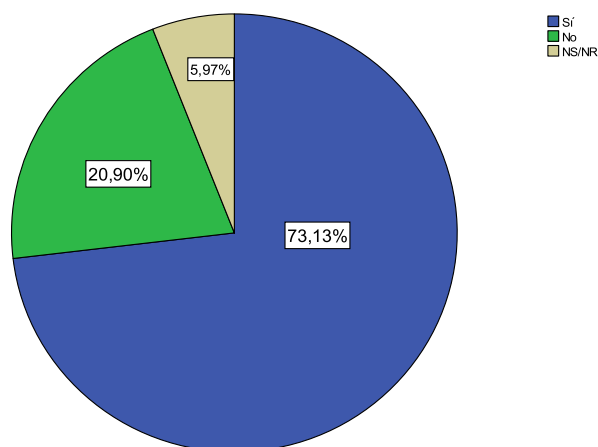
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo en Desacuerdo	2	8,0	16,7	16,7
	De Acuerdo	1	4,0	8,3	25,0
	Bastante de Acuerdo	4	16,0	33,3	58,3
	Total Acuerdo	1	4,0	8,3	66,7
	NS/NR	4	16,0	33,3	100,0
	Total	12	48,0	100,0	
Perdidos	Sistema	13	52,0		
Total		25	100,0		

## I.1.2. MODELO EDUCATIVO.

### I.1.2.1. Conocimiento del Modelo Educativo del Programa Académico.

En lo referente al Apartado 4 de este Bloque, denominado “**CONOCIMIENTO DEL PROYECTO EDUCATIVO**”, de la muestra de **PROFESORES** encuestados (N=67), el 73% de los mismos manifiestan conocer el Proyecto Educativo de la carrera profesional, especialización o maestría en la que lleva a cabo su actividad docente. Por lo que respecta a los indicadores que explican el contenido programático del mismo, distribuidos a lo largo del apartado 4, se pone de manifiesto la valoración positiva que hacen los docentes, entre el 75 y el 90%, dependiendo de las preguntas, de su conocimiento, compromiso con el mismo, aportación positiva para la definición de las competencias del currículum y su contribución a la formación integral de los estudiantes.

**4. - CONOCIMIENTOS DEL PROYECTO EDUCATIVO - ¿Conoce el Proyecto Educativo de la carrera profesional, especialización o maestrías en la que Usted ejerce como profesor?**



**4.1. - CONOCIMIENTOS DEL PROYECTO EDUCATIVO - La carrera, especialización o maestría ha definido su proyecto educativo teniendo en cuenta el marco del "Proyecto Educativo Institucional"**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	2	3,0	4,0	4,0
	Algo en Desacuerdo	6	9,0	12,0	16,0
	De Acuerdo	11	16,4	22,0	38,0
	Bastante de Acuerdo	18	26,9	36,0	74,0
	Total Acuerdo	10	14,9	20,0	94,0
	NS/NR	3	4,5	6,0	100,0
	Total	50	74,6	100,0	
Perdidos	Sistema	17	25,4		
Total		67	100,0		

**4.2. - CONOCIMIENTOS DEL PROYECTO EDUCATIVO - Usted entiende y comparte el sentido del proyecto educativo de la carrera, especialización o maestría**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo en Desacuerdo	4	6,0	8,0	8,0
	De Acuerdo	11	16,4	22,0	30,0
	Bastante de Acuerdo	19	28,4	38,0	68,0

	Total Acuerdo	15	22,4	30,0	98,0
	NS/NR	1	1,5	2,0	100,0
	Total	50	74,6	100,0	
Perdidos	Sistema	17	25,4		
Total		67	100,0		

**4.3. - CONOCIMIENTOS DEL PROYECTO EDUCATIVO - El "Proyecto Educativo" de la carrera, especialización o maestría establece orientaciones para el fomento de la formación integral de estudiantes, profesores y directivos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo en Desacuerdo	10	14,9	20,0	20,0
	De Acuerdo	12	17,9	24,0	44,0
	Bastante de Acuerdo	17	25,4	34,0	78,0
	Total Acuerdo	8	11,9	16,0	94,0
	NS/NR	3	4,5	6,0	100,0
	Total	50	74,6	100,0	
Perdidos	Sistema	17	25,4		
Total		67	100,0		

**4.4. - CONOCIMIENTOS DEL PROYECTO EDUCATIVO - Los profesores están comprometidos con las orientaciones del "Proyecto Educativo" de la carrera, especialización o maestría**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	1	1,5	2,1	2,1
	Algo en Desacuerdo	10	14,9	20,8	22,9
	De Acuerdo	17	25,4	35,4	58,3
	Bastante de Acuerdo	9	13,4	18,8	77,1
	Total Acuerdo	6	9,0	12,5	89,6
	NS/NR	5	7,5	10,4	100,0
	Total	48	71,6	100,0	
Perdidos	Sistema	19	28,4		
Total		67	100,0		

**4.5. - CONOCIMIENTOS DEL PROYECTO EDUCATIVO - La carrera, especialización o maestría tiene establecidas las competencias que los estudiantes deben tener al concluir los estudios**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	5	7,5	10,0	10,0
	Algo en Desacuerdo	14	20,9	28,0	38,0
	De Acuerdo	15	22,4	30,0	68,0



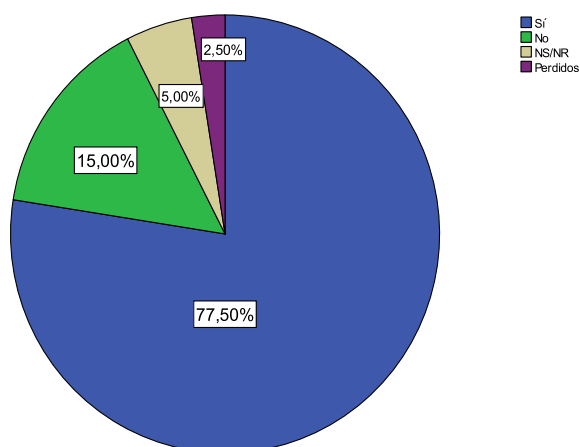
	Bastante de Acuerdo	12	17,9	24,0	92,0
	Total Acuerdo	3	4,5	6,0	98,0
	NS/NR	1	1,5	2,0	100,0
	Total	50	74,6	100,0	
Perdidos	Sistema	17	25,4		
Total		67	100,0		

**4.6. - CONOCIMIENTOS DEL PROYECTO EDUCATIVO - El plan de estudios es coherente con los objetivos y el perfil de egreso de la carrera, especialización o maestría**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo en Desacuerdo	10	14,9	20,0	20,0
	De Acuerdo	20	29,9	40,0	60,0
	Bastante de Acuerdo	15	22,4	30,0	90,0
	Total Acuerdo	4	6,0	8,0	98,0
	NS/NR	1	1,5	2,0	100,0
	Total	50	74,6	100,0	
Perdidos	Sistema	17	25,4		
Total		67	100,0		

En lo relativo al Apartado 4 de este Bloque, denominado **“CONOCIMIENTO DEL PROYECTO EDUCATIVO”**, de la muestra de **ESTUDIANTES DE PREGRADO** (N=40), más del 77% de los encuestados manifiestan conocer el Proyecto Educativo de la carrera profesional que cursa. Junto a ello, en los diferentes indicadores de este apartado, referentes al conocimiento del “Proyecto Educativo Institucional”, entre un 75 y un 90% de los Estudiantes de Pregrado, dependiendo de las preguntas, reconocen su coherencia con los objetivos de la carrera, las competencias profesionales, el perfil de egreso y el compromiso de los docentes con el mismo.

**4. - CONOCIMIENTOS DEL PROYECTO EDUCATIVO - ¿Conoce el Proyecto Educativo de la carrera profesional que Usted cursa?**



**4.1. - CONOCIMIENTOS DEL PROYECTO EDUCATIVO - La carrera ha definido su proyecto educativo teniendo en cuenta el marco del "Proyecto Educativo Institucional"**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo en Desacuerdo	2	5,0	6,1	6,1
	De Acuerdo	5	12,5	15,2	21,2
	Bastante de Acuerdo	13	32,5	39,4	60,6
	Total Acuerdo	10	25,0	30,3	90,9
	NS/NR	3	7,5	9,1	100,0
	Total	33	82,5	100,0	
Perdidos	Sistema	7	17,5		
Total		40	100,0		

**4.2. - CONOCIMIENTOS DEL PROYECTO EDUCATIVO - Usted entiende y comparte el sentido del proyecto educativo de la carrera**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo en Desacuerdo	1	2,5	3,0	3,0
	De Acuerdo	7	17,5	21,2	24,2
	Bastante de Acuerdo	11	27,5	33,3	57,6
	Total Acuerdo	13	32,5	39,4	97,0
	NS/NR	1	2,5	3,0	100,0
	Total	33	82,5	100,0	
Perdidos	Sistema	7	17,5		
Total		40	100,0		

**4.3. - CONOCIMIENTOS DEL PROYECTO EDUCATIVO - El "Proyecto Educativo" de la carrera establece orientaciones para el fomento de la formación integral de estudiantes, profesores y directivos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo en Desacuerdo	3	7,5	9,1	9,1
	De Acuerdo	7	17,5	21,2	30,3
	Bastante de Acuerdo	10	25,0	30,3	60,6
	Total Acuerdo	12	30,0	36,4	97,0
	NS/NR	1	2,5	3,0	100,0
	Total	33	82,5	100,0	
Perdidos	Sistema	7	17,5		
Total		40	100,0		

**4.4. - CONOCIMIENTOS DEL PROYECTO EDUCATIVO - Los profesores están comprometidos con las orientaciones del "Proyecto Educativo" de la carrera**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo en Desacuerdo	5	12,5	15,2	15,2

	De Acuerdo	10	25,0	30,3	45,5
	Bastante de Acuerdo	11	27,5	33,3	78,8
	Total Acuerdo	5	12,5	15,2	93,9
	NS/NR	2	5,0	6,1	100,0
	Total	33	82,5	100,0	
Perdidos	Sistema	7	17,5		
Total		40	100,0		

**4.5. - CONOCIMIENTOS DEL PROYECTO EDUCATIVO - La carrera tiene establecidas las competencias que los estudiantes deben tener al concluir los estudios**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo en Desacuerdo	3	7,5	9,1	9,1
	De Acuerdo	11	27,5	33,3	42,4
	Bastante de Acuerdo	6	15,0	18,2	60,6
	Total Acuerdo	12	30,0	36,4	97,0
	NS/NR	1	2,5	3,0	100,0
	Total	33	82,5	100,0	
Perdidos	Sistema	7	17,5		
Total		40	100,0		

**4.6. - CONOCIMIENTOS DEL PROYECTO EDUCATIVO - El plan de estudios es coherente con los objetivos de la carrera y con el perfil de egreso**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	1	2,5	3,0	3,0
	Algo en Desacuerdo	5	12,5	15,2	18,2
	De Acuerdo	4	10,0	12,1	30,3
	Bastante de Acuerdo	12	30,0	36,4	66,7
	Total Acuerdo	10	25,0	30,3	97,0
	NS/NR	1	2,5	3,0	100,0
	Total	33	82,5	100,0	
Perdidos	Sistema	7	17,5		
Total		40	100,0		

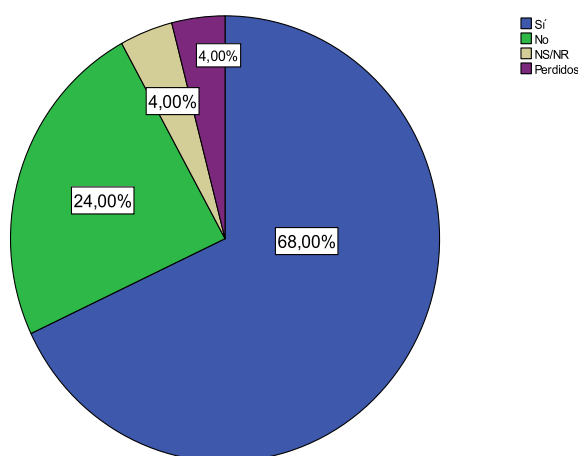
**4.7. - CONOCIMIENTOS DEL PROYECTO EDUCATIVO - El plan de estudios de la carrera ofrecido por UNIMET satisface sus expectativas de formación profesional**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	1	2,5	3,0	3,0
	Algo en Desacuerdo	1	2,5	3,0	6,1
	De Acuerdo	10	25,0	30,3	36,4
	Bastante de Acuerdo	11	27,5	33,3	69,7

	Total Acuerdo	8	20,0	24,2	93,9
	NS/NR	2	5,0	6,1	100,0
	Total	33	82,5	100,0	
Perdidos	Sistema	7	17,5		
Total		40	100,0		

En lo referente al Apartado 4 de este Bloque, denominado **"CONOCIMIENTO DEL PROYECTO EDUCATIVO"**, de la muestra de **ESTUDIANTES DE POSTGRADO** encuestada (N=25), el 68% de los mismos manifiestan conocer el Proyecto Educativo de la especialización o maestría que cursa, frente a un 24% que responde desconocerlo. Por lo que respecta a las implicaciones del conocimiento de tal documento programático contenidas en las diferentes preguntas de este apartado, los Estudiantes de Postgrado manifiestan, en un porcentaje que oscila entre el 70 y el 80%, según las preguntas, su convencimiento sobre la influencia positiva de aquél en la definición de objetivos de su maestría, su ayuda para la formación integral como profesional, la adquisición de las competencias profesionales específicas, la coherencia del perfil de egreso y sus expectativas de formación profesional.

4. - CONOCIMIENTOS DEL PROYECTO EDUCATIVO - ¿Conoce el Proyecto Educativo de la especialización o maestría que Usted cursa?



4.1. - CONOCIMIENTOS DEL PROYECTO EDUCATIVO - La especialización o maestría ha definido su proyecto educativo teniendo en cuenta el marco del "Proyecto Educativo Institucional"

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	1	4,0	5,3	5,3
	Algo en Desacuerdo	1	4,0	5,3	10,5
	De Acuerdo	6	24,0	31,6	42,1
	Bastante de Acuerdo	3	12,0	15,8	57,9

	Total Acuerdo	4	16,0	21,1	78,9
	NS/NR	4	16,0	21,1	100,0
	Total	19	76,0	100,0	
Perdidos	Sistema	6	24,0		
Total		25	100,0		

**4.2. - CONOCIMIENTOS DEL PROYECTO EDUCATIVO - Usted entiende y comparte el sentido del proyecto educativo de la especialización o maestría**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	1	4,0	5,6	5,6
	Algo en Desacuerdo	1	4,0	5,6	11,1
	De Acuerdo	4	16,0	22,2	33,3
	Bastante de Acuerdo	6	24,0	33,3	66,7
	Total Acuerdo	3	12,0	16,7	83,3
	NS/NR	3	12,0	16,7	100,0
	Total	18	72,0	100,0	
Perdidos	Sistema	7	28,0		
Total		25	100,0		

**4.3. - CONOCIMIENTOS DEL PROYECTO EDUCATIVO - El "Proyecto Educativo" de la especialización o maestría establece orientaciones para el fomento de la formación integral de estudiantes, profesores y directivos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	1	4,0	5,9	5,9
	Algo en Desacuerdo	1	4,0	5,9	11,8
	De Acuerdo	5	20,0	29,4	41,2
	Bastante de Acuerdo	5	20,0	29,4	70,6
	Total Acuerdo	3	12,0	17,6	88,2
	NS/NR	2	8,0	11,8	100,0
	Total	17	68,0	100,0	
Perdidos	Sistema	8	32,0		
Total		25	100,0		

**4.4. - CONOCIMIENTOS DEL PROYECTO EDUCATIVO - Los profesores están comprometidos con las orientaciones del "Proyecto Educativo" de la especialización o maestría**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	1	4,0	5,9	5,9
	De Acuerdo	5	20,0	29,4	35,3
	Bastante de Acuerdo	5	20,0	29,4	64,7
	Total Acuerdo	4	16,0	23,5	88,2

	NS/NR	2	8,0	11,8	100,0
	Total	17	68,0	100,0	
Perdidos	Sistema	8	32,0		
Total		25	100,0		

**4.5. - CONOCIMIENTOS DEL PROYECTO EDUCATIVO - La especialización o maestría tiene establecidas las competencias que los estudiantes deben tener al concluir los estudios**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	1	4,0	5,9	5,9
	Algo en Desacuerdo	1	4,0	5,9	11,8
	De Acuerdo	2	8,0	11,8	23,5
	Bastante de Acuerdo	4	16,0	23,5	47,1
	Total Acuerdo	7	28,0	41,2	88,2
	NS/NR	2	8,0	11,8	100,0
	Total	17	68,0	100,0	
Perdidos	Sistema	8	32,0		
Total		25	100,0		

**4.6. - CONOCIMIENTOS DEL PROYECTO EDUCATIVO - El plan de estudios es coherente con los objetivos de la especialización o maestría y con el perfil de egreso**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo en Desacuerdo	1	4,0	5,9	5,9
	De Acuerdo	3	12,0	17,6	23,5
	Bastante de Acuerdo	7	28,0	41,2	64,7
	Total Acuerdo	4	16,0	23,5	88,2
	NS/NR	2	8,0	11,8	100,0
	Total	17	68,0	100,0	
Perdidos	Sistema	8	32,0		
Total		25	100,0		

**4.7. - CONOCIMIENTOS DEL PROYECTO EDUCATIVO - El plan de estudios de la especialización o maestría ofrecido por UNIMET satisface sus expectativas de formación profesional**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De Acuerdo	3	12,0	16,7	16,7
	Bastante de Acuerdo	5	20,0	27,8	44,4
	Total Acuerdo	8	32,0	44,4	88,9
	NS/NR	2	8,0	11,1	100,0
	Total	18	72,0	100,0	

Perdidos	Sistema	7	28,0		
Total		25	100,0		

Por lo que respecta al Apartado 2 de este Bloque, denominado **"CONOCIMIENTO DEL PROYECTO EDUCATIVO"**, de la muestra de **EGRESADOS DE PREGRADO** (N=29), el 100% de los encuestados manifiestan conocer el Proyecto Educativo de la carrera profesional que cursó en UNIMET. Y en lo referente al análisis de las variables de ese conocimiento minucioso del mismo, distribuidas en las preguntas que componen la totalidad de dicho apartado, los encuestados en la muestra valoran positivamente, con porcentajes que sobrepasan el 95%, la contribución del mismo para su formación integral, la adquisición de las competencias profesionales necesarias y la mejor inserción profesional.

**2.1. - CONOCIMIENTOS DEL PROYECTO EDUCATIVO - El "Proyecto Educativo" de la carrera fomentó su formación integral**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De Acuerdo	3	10,3	10,3	10,3
	Bastante de Acuerdo	13	44,8	44,8	55,2
	Total Acuerdo	13	44,8	44,8	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

**2.2. - CONOCIMIENTOS DEL PROYECTO EDUCATIVO - La carrera le permitió adquirir las competencias necesarias para su desempeño profesional**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo en Desacuerdo	1	3,4	3,4	3,4
	De Acuerdo	5	17,2	17,2	20,7
	Bastante de Acuerdo	11	37,9	37,9	58,6
	Total Acuerdo	12	41,4	41,4	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

**2.3. - CONOCIMIENTOS DEL PROYECTO EDUCATIVO - El plan de estudios, los objetivos de la carrera y el perfil de egreso son coherentes con las necesidades del entorno**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo en Desacuerdo	4	13,8	13,8	13,8
	De Acuerdo	8	27,6	27,6	41,4
	Bastante de Acuerdo	10	34,5	34,5	75,9
	Total Acuerdo	7	24,1	24,1	100,0

**2.3. - CONOCIMIENTOS DEL PROYECTO EDUCATIVO - El plan de estudios, los objetivos de la carrera y el perfil de egreso son coherentes con las necesidades del entorno**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo en Desacuerdo	4	13,8	13,8	13,8
	De Acuerdo	8	27,6	27,6	41,4
	Bastante de Acuerdo	10	34,5	34,5	75,9
	Total Acuerdo	7	24,1	24,1	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

**2.4. - CONOCIMIENTOS DEL PROYECTO EDUCATIVO - El plan de estudios que cursó durante su carrera llenó sus expectativas de formación profesional**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo en Desacuerdo	1	3,4	3,4	3,4
	De Acuerdo	8	27,6	27,6	31,0
	Bastante de Acuerdo	6	20,7	20,7	51,7
	Total Acuerdo	14	48,3	48,3	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

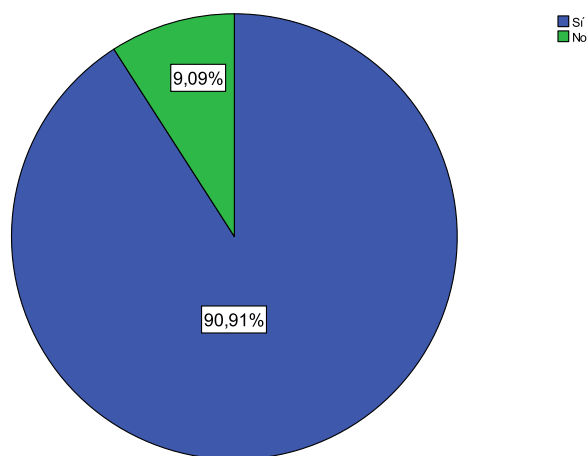
**2.5. - CONOCIMIENTOS DEL PROYECTO EDUCATIVO - El perfil del egresado adquirido en el proceso formativo corresponde al perfil de egreso previsto por la carrera profesional**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo en Desacuerdo	2	6,9	6,9	6,9
	De Acuerdo	5	17,2	17,2	24,1
	Bastante de Acuerdo	10	34,5	34,5	58,6
	Total Acuerdo	12	41,4	41,4	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Finalmente, en lo relativo al Apartado 2 de este Bloque, denominado **“CONOCIMIENTO DEL PROYECTO EDUCATIVO”**, de la muestra de **EGRESADOS DE POSTGRADO** (N=11), aproximadamente el 91% de los mismos manifiestan conocer el Proyecto Educativo de la carrera profesional que cursó en UNIMET. Junto a ello, un análisis más minucioso de las variables de ese conocimiento del “Proyecto Educativo” distribuidas en las preguntas que componen el mismo, pone de manifiesto que los Egresados de Postgrado valoran positivamente, con porcentajes que sobrepasan el 90%, la contribución del mismo para su formación integral, la adquisición de las competencias profesionales necesarias y la mejor inserción profesional.



**2. - CONOCIMIENTOS DEL PROYECTO EDUCATIVO - ¿Conoce el Proyecto Educativo de la carrera profesional que usted cursó?**



**2.1. - CONOCIMIENTOS DEL PROYECTO EDUCATIVO - El "Proyecto Educativo" de la especialización o maestría fomentó su formación integral**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De Acuerdo	1	9,1	10,0	10,0
	Bastante de Acuerdo	5	45,5	50,0	60,0
	Total Acuerdo	4	36,4	40,0	100,0
	Total	10	90,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	9,1		
Total		11	100,0		

**2.2. - CONOCIMIENTOS DEL PROYECTO EDUCATIVO - La especialización o maestría le permitió adquirir las competencias necesarias para su desempeño profesional**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De Acuerdo	1	9,1	10,0	10,0
	Bastante de Acuerdo	6	54,5	60,0	70,0
	Total Acuerdo	3	27,3	30,0	100,0
	Total	10	90,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	9,1		
Total		11	100,0		

**2.3. - CONOCIMIENTOS DEL PROYECTO EDUCATIVO - El plan de estudios, los objetivos de la especialización o maestría son coherentes con las necesidades del entorno**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo en Desacuerdo	1	9,1	10,0	10,0
	De Acuerdo	3	27,3	30,0	40,0
	Bastante de Acuerdo	4	36,4	40,0	80,0
	Total Acuerdo	2	18,2	20,0	100,0
	Total	10	90,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	9,1		
Total		11	100,0		

**2.4. - CONOCIMIENTOS DEL PROYECTO EDUCATIVO - El plan de estudios que cursó durante su especialización o maestría llenó sus expectativas de formación y actualización**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De Acuerdo	5	45,5	50,0	50,0
	Bastante de Acuerdo	3	27,3	30,0	80,0
	Total Acuerdo	2	18,2	20,0	100,0
	Total	10	90,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	9,1		
Total		11	100,0		

**2.5. - CONOCIMIENTOS DEL PROYECTO EDUCATIVO - El perfil del egresado adquirido en el proceso formativo corresponde al perfil de egreso previsto por la especialización o maestría**

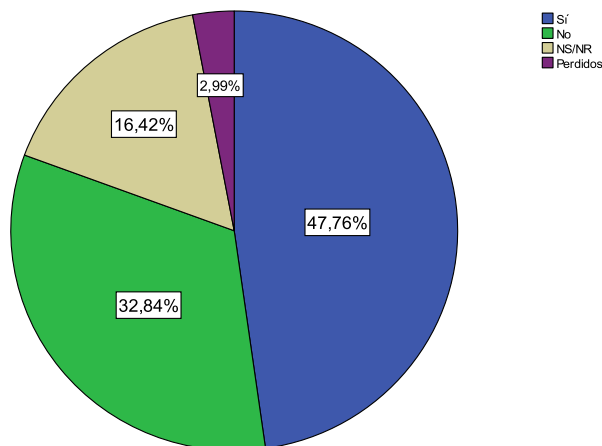
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De Acuerdo	2	18,2	20,0	20,0
	Bastante de Acuerdo	5	45,5	50,0	70,0
	Total Acuerdo	3	27,3	30,0	100,0
	Total	10	90,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	9,1		
Total		11	100,0		

**I.1.2.2. Investigación.**

En lo relativo al Apartado 22 de este Bloque, denominado “INVESTIGACIÓN”, de la muestra de **PROFESORES** (N=67), únicamente el 47,76% de los encuestados manifiestan que UNIMET favorece la asociación de grupos de estudiantes para la investigación. Ese porcentaje asciende a un intervalo que oscila entre el 80 y el 90% de los profesores encuestados al confirmar que la carrera ofrece

esos espacios para que los estudiantes se inicien en la investigación, formulen problemas y soluciones ante situaciones reales propias del ámbito profesional y accedan de forma crítica al estado del arte en el espacio profesional propio de su carrera.

**22. - INVESTIGACIÓN - ¿UNIMET fomenta y favorece la agrupación de estudiantes con fines investigativos?**



**22.1. - INVESTIGACIÓN - Los espacios y estrategias que le ofrece la carrera, la especialización o maestría para la participación en proyectos de investigación contribuyen a su formación integral**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	1	1,5	2,6	2,6
	Algo en Desacuerdo	3	4,5	7,9	10,5
	De Acuerdo	11	16,4	28,9	39,5
	Bastante de Acuerdo	16	23,9	42,1	81,6
	Total Acuerdo	4	6,0	10,5	92,1
	NS/NR	3	4,5	7,9	100,0
	Total	38	56,7	100,0	
Perdidos	Sistema	29	43,3		
Total		67	100,0		

**22.2. - INVESTIGACIÓN - Usted utiliza estrategias para potenciar en los estudiantes la formulación de problemas y alternativas de solución propias de su disciplina de formación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo en Desacuerdo	1	1,5	2,6	2,6
	De Acuerdo	8	11,9	21,1	23,7
	Bastante de Acuerdo	22	32,8	57,9	81,6
	Total Acuerdo	5	7,5	13,2	94,7
	NS/NR	2	3,0	5,3	100,0

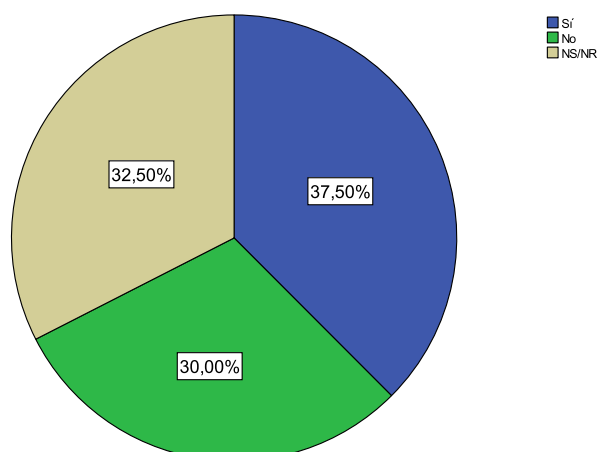
	Total	38	56,7	100,0
Perdidos	Sistema	29	43,3	
Total		67	100,0	

**22.3. - INVESTIGACIÓN - Usted utiliza métodos para que los estudiantes accedan de manera crítica y permanente al estado del arte en el área de conocimiento de su disciplina de formación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo en Desacuerdo	3	4,5	8,1	8,1
	De Acuerdo	7	10,4	18,9	27,0
	Bastante de Acuerdo	17	25,4	45,9	73,0
	Total Acuerdo	8	11,9	21,6	94,6
	NS/NR	2	3,0	5,4	100,0
	Total	37	55,2	100,0	
Perdidos	Sistema	30	44,8		
Total		67	100,0		

En lo relativo al Apartado 22 de este Bloque, denominado “**INVESTIGACIÓN**”, de la muestra de **ESTUDIANTES DE PREGRADO** (N=40), únicamente el 37,5% de la muestra manifiestan que UNIMET fomenta y favorece la agrupación de estudiantes con fines investigativos, frente al 30% que lo niega. Este porcentaje asciende a un intervalo de entre el 70 y el 80% de los encuestados al señalar que los profesores les forman en estrategias de investigación y en la aplicación de alternativas múltiples para la solución de problemas del contexto.

**22. - INVESTIGACIÓN - ¿UNIMET fomenta y favorece la agrupación de estudiantes con fines investigativos?**



**22.1. - INVESTIGACIÓN - Los espacios y estrategias que le ofrece la carrera para la participación en proyectos de investigación contribuyen a su formación integral**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De Acuerdo	6	15,0	35,3	35,3
	Bastante de Acuerdo	4	10,0	23,5	58,8
	Total Acuerdo	5	12,5	29,4	88,2
	NS/NR	2	5,0	11,8	100,0
	Total	17	42,5	100,0	
Perdidos	Sistema	23	57,5		
Total		40	100,0		

**22.2. - INVESTIGACIÓN - Los profesores utilizan estrategias para potenciar en los estudiantes la formulación de problemas y alternativas de solución propias de su disciplina de formación**

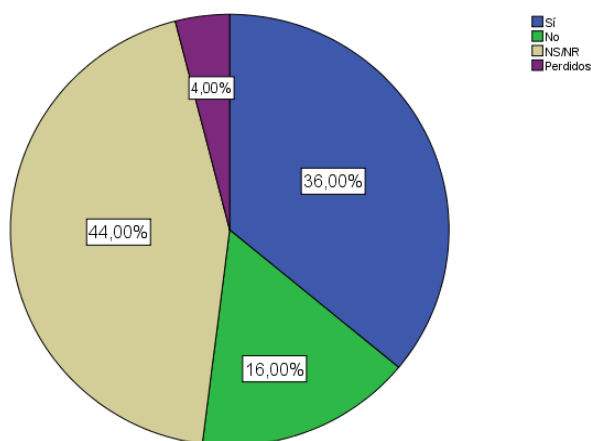
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	1	2,5	5,9	5,9
	De Acuerdo	4	10,0	23,5	29,4
	Bastante de Acuerdo	4	10,0	23,5	52,9
	Total Acuerdo	6	15,0	35,3	88,2
	NS/NR	2	5,0	11,8	100,0
	Total	17	42,5	100,0	
Perdidos	Sistema	23	57,5		
Total		40	100,0		

**22.3. - INVESTIGACIÓN - Los profesores utiliza métodos para que los estudiantes accedan de manera crítica y permanente al estado del arte en el área de conocimiento de su disciplina de formación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo en Desacuerdo	3	7,5	17,6	17,6
	De Acuerdo	2	5,0	11,8	29,4
	Bastante de Acuerdo	5	12,5	29,4	58,8
	Total Acuerdo	5	12,5	29,4	88,2
	NS/NR	2	5,0	11,8	100,0
	Total	17	42,5	100,0	
Perdidos	Sistema	23	57,5		
Total		40	100,0		

En lo referente al Apartado 21 de este Bloque, denominado “**INVESTIGACIÓN**”, de la muestra de **ESTUDIANTES DE POSTGRADO** (N=25), solamente el 36% de los encuestados está de acuerdo en que la Universidad fomente y favorezca la agrupación de estudiantes con fines investigativos, frente al 44% que lo niega. Ese porcentaje se eleva a un intervalo de entre el 70 y el 80%, según las preguntas, al confirmar que los espacios y estrategias que ofrece la maestría o especialización contribuyen a la formación integral, que los profesores utilizan estrategias en su disciplina para la resolución de problemas reales y para conocer el estado del arte en el ámbito profesional de la maestría o especialización.

21. - INVESTIGACIÓN - ¿UNIMET fomenta y favorece la agrupación de estudiantes con fines investigativos?



21.1. - INVESTIGACIÓN - Los espacios y estrategias que le ofrece la especialización o maestría para la participación en proyectos de investigación contribuyen a su formación integral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	1	4,0	8,3	8,3
	De Acuerdo	4	16,0	33,3	41,7
	Bastante de Acuerdo	4	16,0	33,3	75,0
	Total Acuerdo	2	8,0	16,7	91,7
	NS/NR	1	4,0	8,3	100,0
	Total	12	48,0	100,0	
Perdidos	Sistema	13	52,0		
Total		25	100,0		

**21.2. - INVESTIGACIÓN - Los profesores utilizan estrategias para potenciar en los estudiantes la formulación de problemas y alternativas de solución propias de su disciplina de formación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	1	4,0	10,0	10,0
	Algo en Desacuerdo	1	4,0	10,0	20,0
	De Acuerdo	1	4,0	10,0	30,0
	Bastante de Acuerdo	4	16,0	40,0	70,0
	Total Acuerdo	2	8,0	20,0	90,0
	NS/NR	1	4,0	10,0	100,0
	Total	10	40,0	100,0	
Perdidos	Sistema	15	60,0		
Total		25	100,0		

**21.3. - INVESTIGACIÓN - Los profesores utiliza métodos para que los estudiantes accedan de manera crítica y permanente al estado del arte en el área de conocimiento de su disciplina de formación**

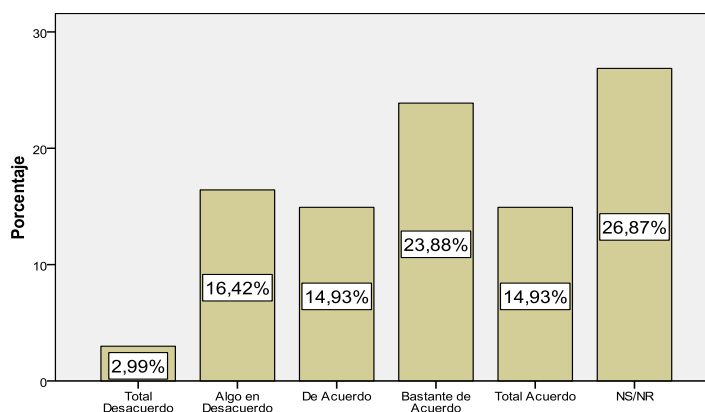
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	1	4,0	10,0	10,0
	De Acuerdo	3	12,0	30,0	40,0
	Bastante de Acuerdo	2	8,0	20,0	60,0
	Total Acuerdo	3	12,0	30,0	90,0
	NS/NR	1	4,0	10,0	100,0
	Total	10	40,0	100,0	
Perdidos	Sistema	15	60,0		
Total		25	100,0		

**I.1.2.3. Seguimiento y acompañamiento.**

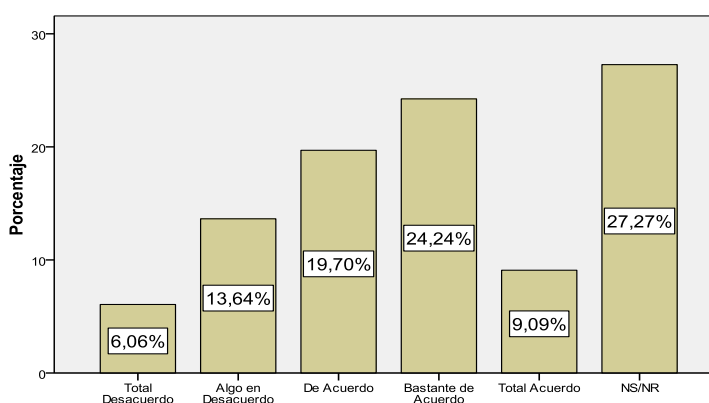
En el Apartado 20 de este Bloque, referido a “**SEGUIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO**”, de la muestra de **PROFESORES** (N=67), entre el 40 y el 60% de los docentes, dependiendo de la pregunta, confirman la existencia de un programa de acogida para los estudiantes nuevos que les facilita su inserción en la carrera, también de programas que implican ayuda en el aprendizaje, de igual manera la existencia de procedimientos que recaban la opinión y sugerencias de los estudiantes sobre cuestiones de su proceso de enseñanza-aprendizaje. Finalmente también

manifiestan su conocimiento y acuerdo con los programas de tutoría existentes a diferentes niveles para la inserción y superación de dificultades y problemas cotidianos en la carrera.

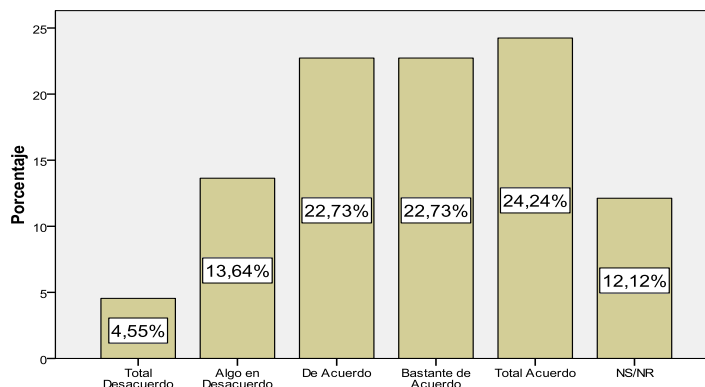
**20.1. - SEGUIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO - Existe un programa de acogida al estudiante que oriente el funcionamiento y organización de todo lo relacionado con la carrera, especialización o maestría**



**20.2. - SEGUIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO - Existen y se desarrollan programas de apoyo al aprendizaje orientados al estudiante**

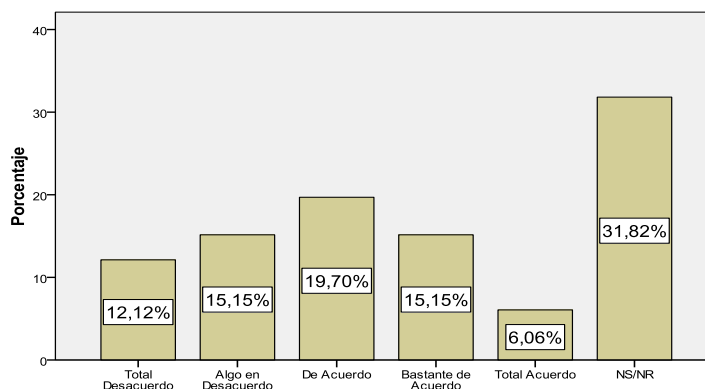


**20.3. - SEGUIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO - Existen procedimientos para recabar la opinión, evaluar la satisfacción y recoger sugerencias de los estudiantes**



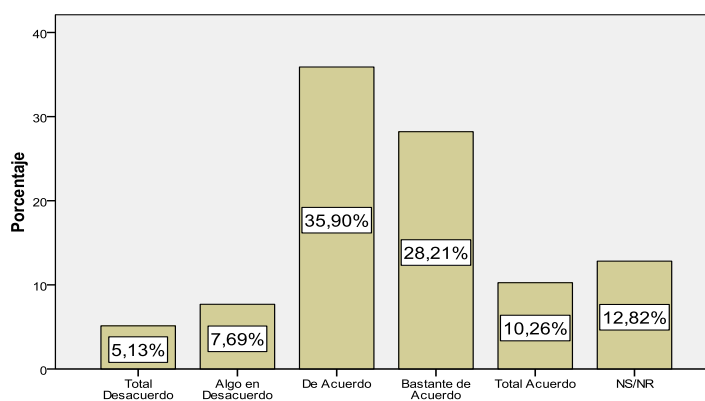


**20.4. - SEGUIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO - Existe un programa de tutoría que oriente y motive a los estudiantes en lo relacionado con la carrera, especialización o maestría y a la organización de su itinerario curricular**

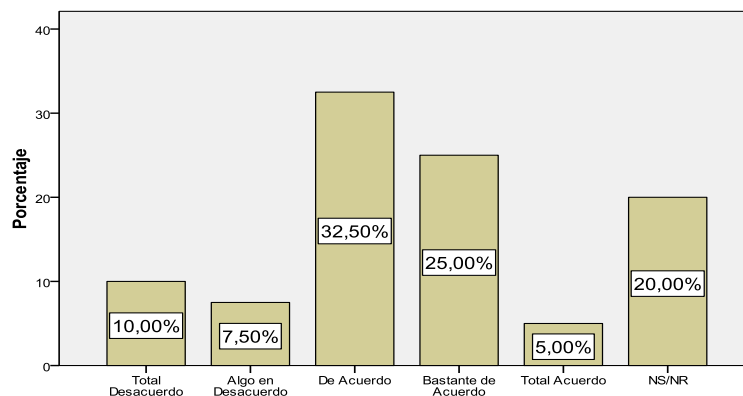


En el Apartado 20 de este Bloque, denominado “**SEGUIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO**”, de la muestra de **ESTUDIANTES DE PREGRADO** (N=40), casi el 75% de los encuestados explicitan su conocimiento sobre la existencia de un programa de acogida de los estudiantes, el cual les ayuda a entender el funcionamiento y organización de la carrera elegida. Ahora bien, este porcentaje desciende al 62% cuando se les pregunta si existen programas de apoyo al aprendizaje orientados a los estudiantes. Este porcentaje desciende a un intervalo del 37 al 42% cuando se pregunta a los encuestados si existen procedimiento para recabar y tener en cuenta la opinión de los estudiantes (42%) o si existen programas de tutoría que les oriente a lo largo de la carrera y les ayude a organizar su itinerario curricular.

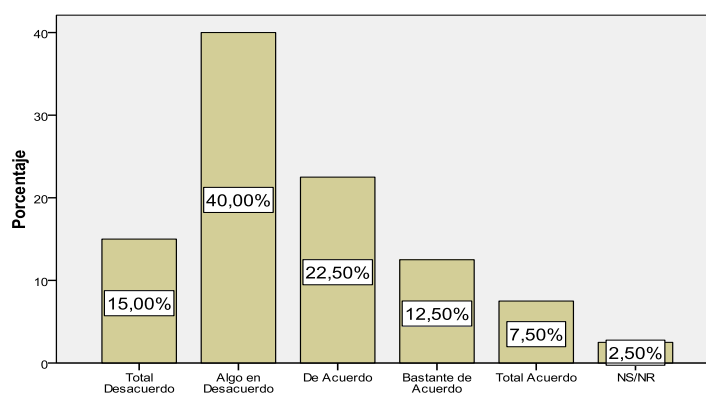
**20.1. - SEGUIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO - Existe un programa de acogida al estudiante que oriente el funcionamiento y organización de todo lo relacionado con la carrera**



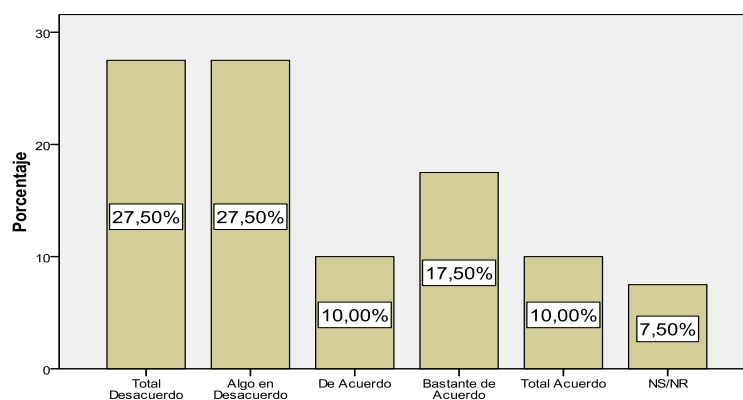
**20.2. - SEGUIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO - Existen y se desarrollan programas de apoyo al aprendizaje orientados al estudiante**



**20.3. - SEGUIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO - Existen procedimientos para recabar la opinión, evaluar la satisfacción y recoger sugerencias de los estudiantes**

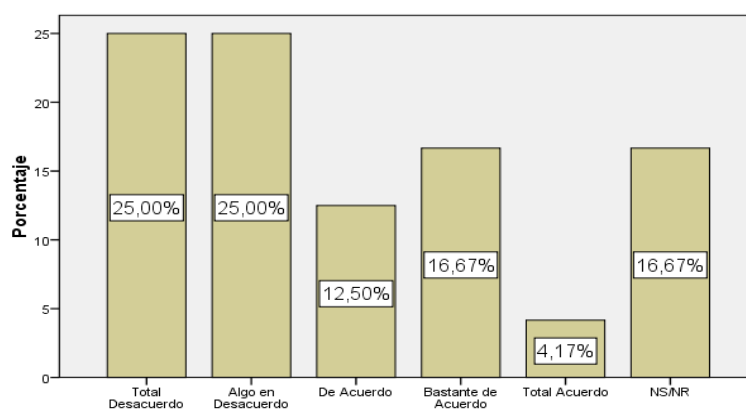


**20.4. - SEGUIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO - Existe un programa de tutoría que oriente y motive a los estudiantes en lo referente a la carrera y a la organización de su itinerario curricular**

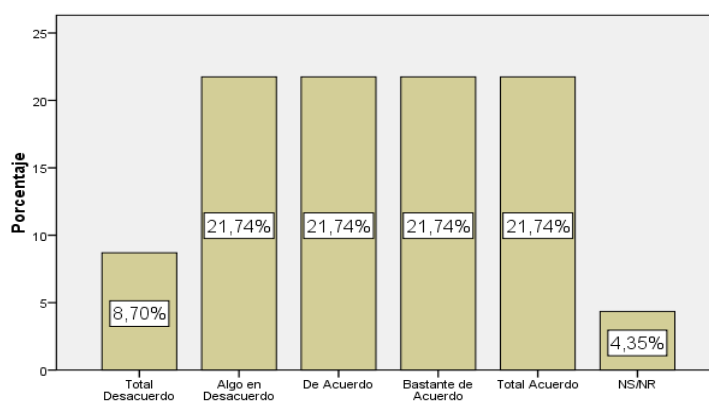


En lo relativo al Apartado 19 de este Bloque, denominado **“SEGUIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO”**, de la muestra de **ESTUDIANTES DE POSTGRADO** (N=25), solamente el 34% de los encuestados manifiestan conocer la existencia del programa de acompañamiento y acogida al estudiante que le orienta sobre el funcionamiento y organización de la especialización o maestría. Este porcentaje se reduce aún más, hasta el 16%, cuando la pregunta se refiere a si existe un programa de tutoría que oriente y motive a los estudiantes en la elección de su itinerario curricular a lo largo de sus estudios. Finalmente, el porcentaje asciende hasta el 64,5% cuando se les pregunta si existen procedimientos para recabar la opinión de los estudiantes sobre la maestría.

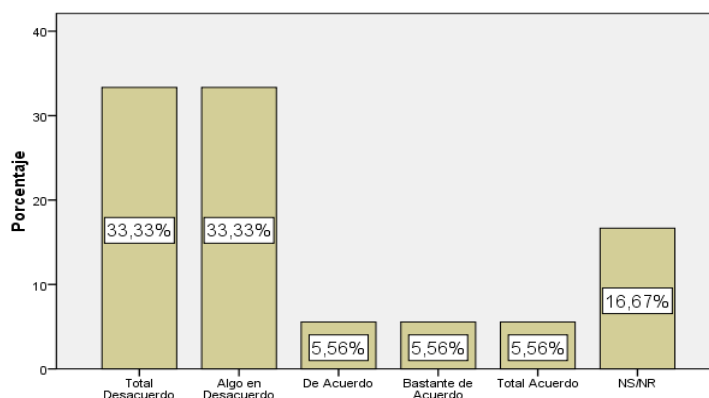
**19.1. - SEGUIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO - Existe un programa de acogida al estudiante que oriente el funcionamiento y organización de todo lo relacionado con la especialización o maestría**



**19.2. - SEGUIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO - Existen procedimientos para recabar la opinión, evaluar la satisfacción y recoger sugerencias de los estudiantes**



**19.3. - SEGUIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO - Existe un programa de tutoría que oriente y motive a los estudiantes en lo referente a la especialización o maestría y a la organización de su itinerario curricular**

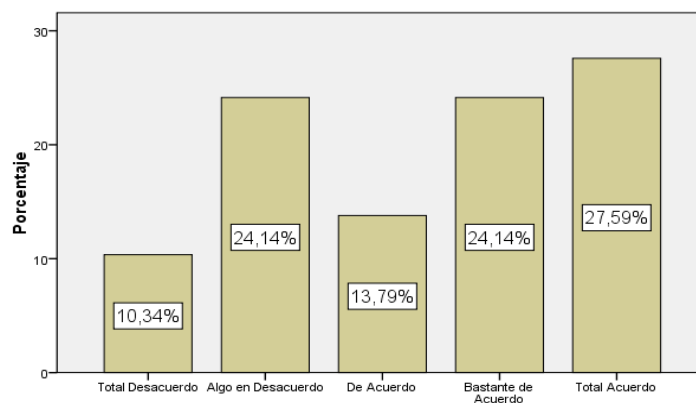


### I.1.3. MODELO CURRICULAR.

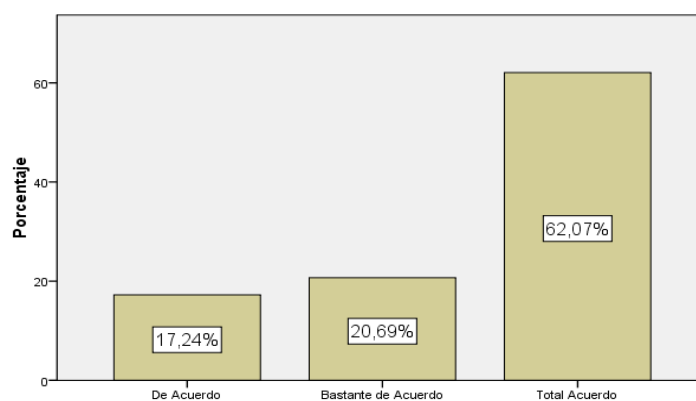
#### I.1.3.1. Enfoque en competencias.

En lo referente al Apartado 15 de este Bloque denominado “**FORTALEZAS DE LOS FACTORES EDUCATIVOS ADQUIRIDOS EN LA CARRERA**”, de la muestra de **EGRESADOS DE PREGRADO** (N=29), entre el 65 y el 87% de los encuestados manifiestan haber adquirido en UNIMET durante el periodo que cursaron la carrera fortaleza en los siguientes factores: dominio del idioma inglés, habilidad para resolver problemas del contexto profesional, habilidades de comunicación oral y escrita, análisis conceptual, conocimiento matemático, principios éticos, dominio de las tecnologías de la información y comunicación, relaciones interpersonales, capacidad para trabajar en el contexto nacional e internacional e iniciativa y capacidad emprendedora.

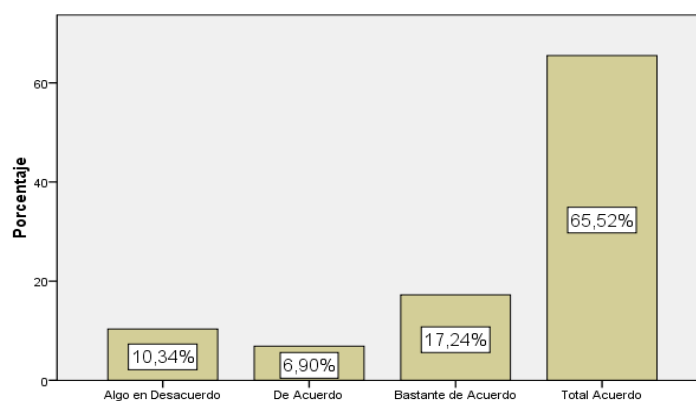
**15.1. - FORTALEZAS DE LOS FACTORES EDUCATIVOS ADQUIRIDOS EN LA CARRERA - Dominio del idioma inglés**



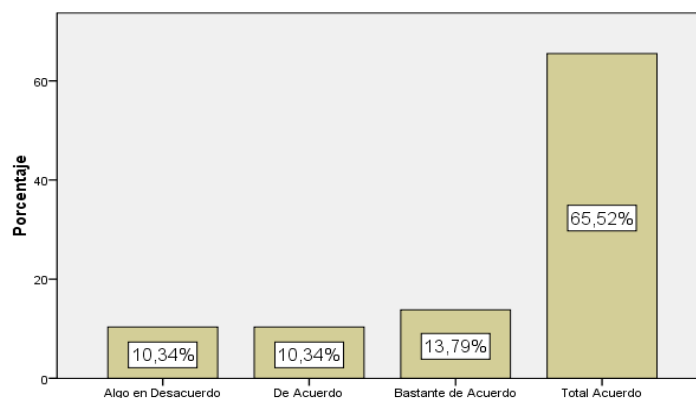
**15.2. - FORTALEZAS DE LOS FACTORES EDUCATIVOS ADQUIRIDOS EN LA CARRERA - Habilidad para resolver problemas reales de su profesión y aplicar los conocimientos en la práctica**



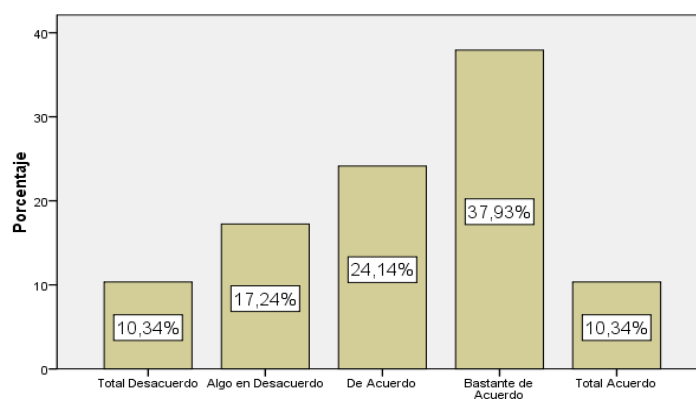
**15.3. - FORTALEZAS DE LOS FACTORES EDUCATIVOS ADQUIRIDOS EN LA CARRERA - Habilidades de comunicación oral y escrita**



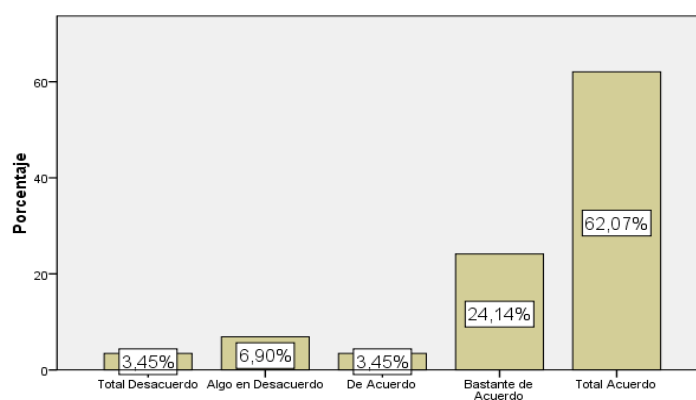
**15.4. - FORTALEZAS DE LOS FACTORES EDUCATIVOS ADQUIRIDOS EN LA CARRERA - Análisis conceptual**



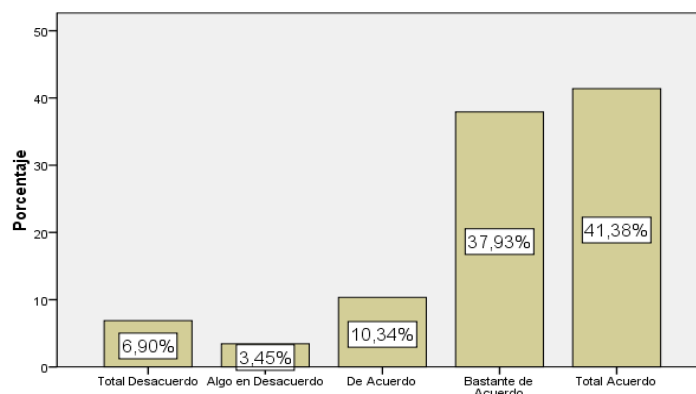
**15.5. - FORTALEZAS DE LOS FACTORES EDUCATIVOS ADQUIRIDOS EN LA CARRERA - Conocimiento matemático**



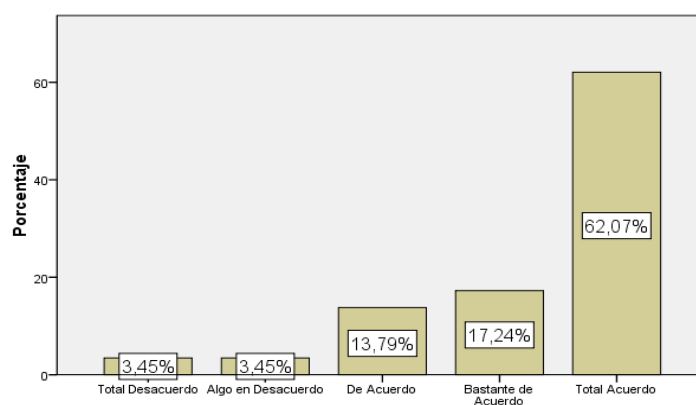
**15.6. - FORTALEZAS DE LOS FACTORES EDUCATIVOS ADQUIRIDOS EN LA CARRERA - Principios éticos**



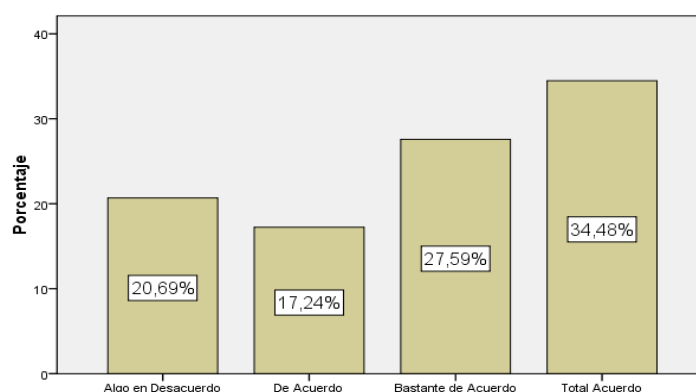
**15.7. - FORTALEZAS DE LOS FACTORES EDUCATIVOS ADQUIRIDOS EN LA CARRERA - Dominio de tecnologías de la información y comunicación**



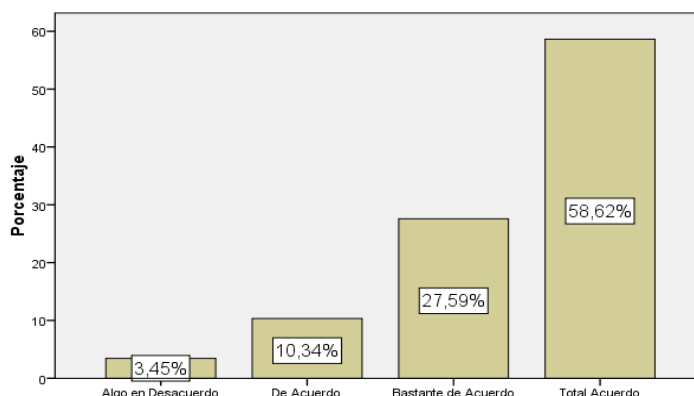
**15.8. - FORTALEZAS DE LOS FACTORES EDUCATIVOS ADQUIRIDOS EN LA CARRERA - Relaciones interpersonales**



**15.9. - FORTALEZAS DE LOS FACTORES EDUCATIVOS ADQUIRIDOS EN LA CARRERA - Habilidad para trabajar en contextos internacionales**

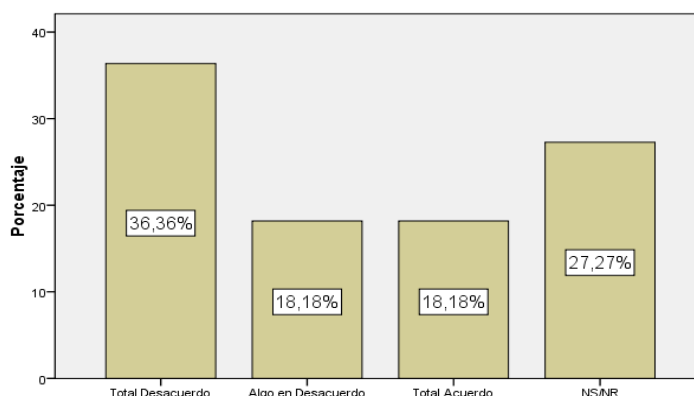


**15.10. - FORTALEZAS DE LOS FACTORES EDUCATIVOS ADQUIRIDOS EN LA CARRERA - Iniciativa y capacidad emprendedora**



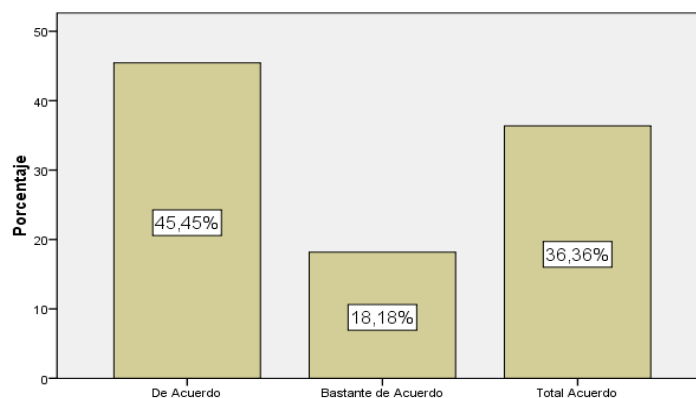
En lo referente al Apartado 14 de este Bloque denominado “**FORTALEZAS DE LOS FACTORES EDUCATIVOS ADQUIRIDOS EN LA CARRERA**”, de la muestra de **EGRESADOS DE POSTGRADO** (N=12), entre el 72 y el 98% de los encuestados manifiestan, dependiendo de las preguntas, haber adquirido durante la carrera: dominio del idioma inglés, habilidad para resolver problemas en el contexto profesional, habilidades de comunicación oral y escrita, análisis conceptual, conocimiento matemático, principios éticos, dominio de las tecnologías de la información y la comunicación, relaciones interpersonales, habilidad para trabajar en contextos internacionales e iniciativa y capacidad emprendedora.

**14.1. - FORTALEZAS DE LOS FACTORES EDUCATIVOS ADQUIRIDOS EN LA CARRERA - Dominio del idioma inglés**

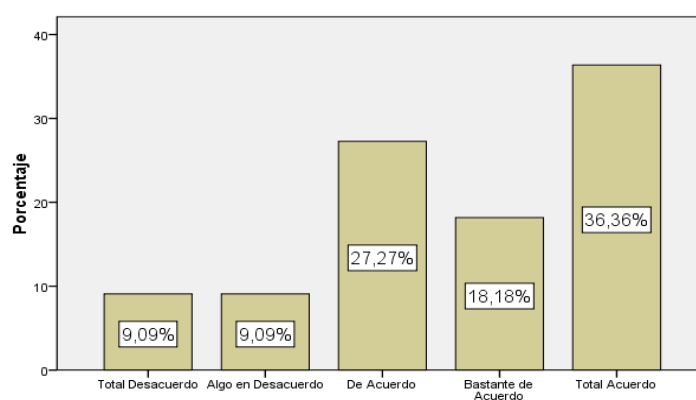




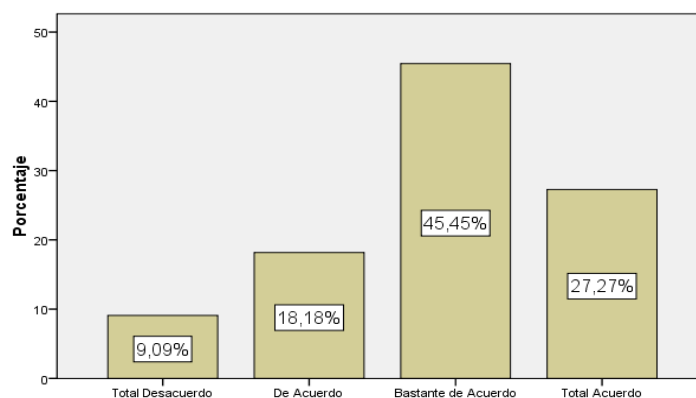
**14.2. - FORTALEZAS DE LOS FACTORES EDUCATIVOS ADQUIRIDOS EN LA CARRERA - Habilidad para resolver problemas reales de su profesión y aplicar los conocimientos en la práctica**



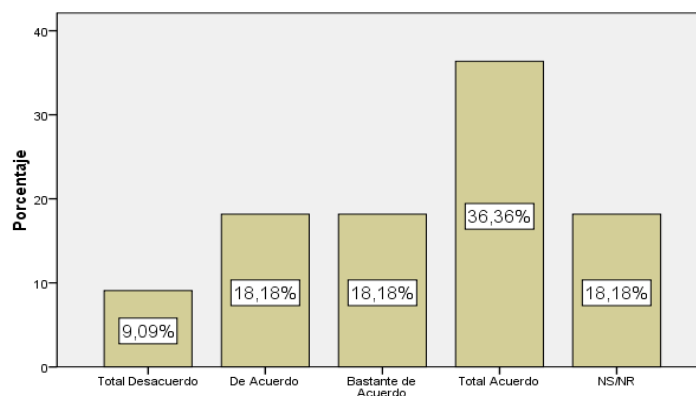
**14.3. - FORTALEZAS DE LOS FACTORES EDUCATIVOS ADQUIRIDOS EN LA CARRERA - Habilidades de comunicación oral y escrita**



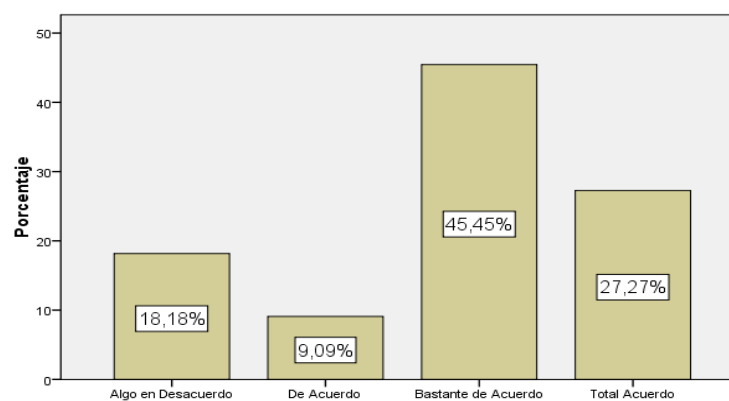
**14.4. - FORTALEZAS DE LOS FACTORES EDUCATIVOS ADQUIRIDOS EN LA CARRERA - Análisis conceptual**



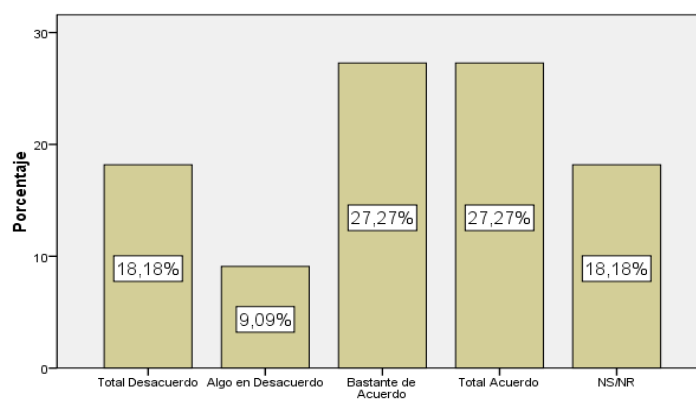
**14.5. - FORTALEZAS DE LOS FACTORES EDUCATIVOS ADQUIRIDOS EN LA CARRERA - Conocimiento matemático**



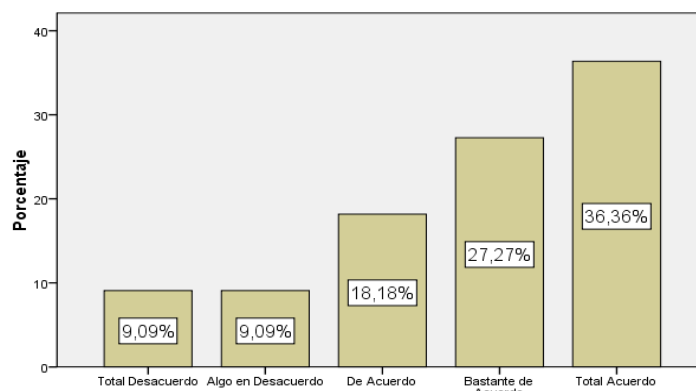
**14.6. - FORTALEZAS DE LOS FACTORES EDUCATIVOS ADQUIRIDOS EN LA CARRERA - Principios éticos**



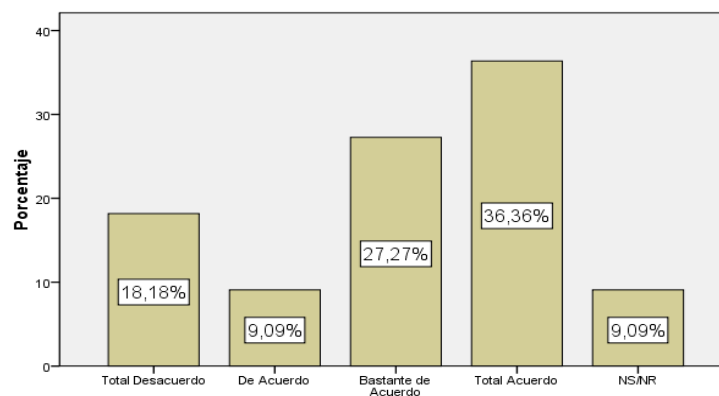
**14.7. - FORTALEZAS DE LOS FACTORES EDUCATIVOS ADQUIRIDOS EN LA CARRERA - Dominio de tecnologías de la información y comunicación**



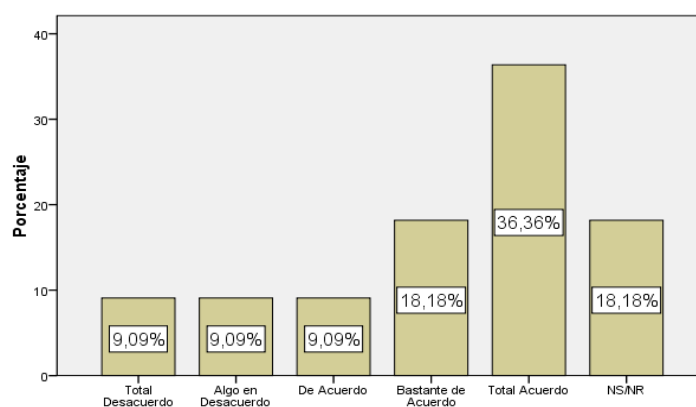
**14.8. - FORTALEZAS DE LOS FACTORES EDUCATIVOS ADQUIRIDOS EN LA CARRERA - Relaciones interpersonales**



**14.9. - FORTALEZAS DE LOS FACTORES EDUCATIVOS ADQUIRIDOS EN LA CARRERA - Habilidad para trabajar en contextos internacionales**



**14.10. - FORTALEZAS DE LOS FACTORES EDUCATIVOS ADQUIRIDOS EN LA CARRERA - Iniciativa y capacidad emprendedora**



**I.1.3.2. Flexibilidad y actualización curricular.**

Por lo que respecta al Apartado 15 de este Bloque, referido a la **“FLEXIBILIDAD Y ACTUALIZACIÓN DEL CURRÍCULO”**, de la muestra de **PROFESORES** (N=67), entre el 65 y el 70 % de los mismos, dependiendo de las preguntas, manifiestan su acuerdo con que el ciclo inicial aporta al estudiante conocimientos útiles para abordar el ciclo profesional, que los contenidos se actualizan regularmente, son prácticos, ayudan para llevar a cabo proyectos de investigación en el campo profesional y que la optatividad de materias en la carrera es suficiente y equilibrada.

**15.1. - FLEXIBILIDAD Y ACTUALIZACIÓN DEL CURRÍCULO - El área inicial le aporta al estudiante conocimientos útiles y precisos para abordar el ciclo profesional**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	5	7,5	7,6	7,6
	Algo en Desacuerdo	9	13,4	13,6	21,2
	De Acuerdo	19	28,4	28,8	50,0
	Bastante de Acuerdo	18	26,9	27,3	77,3
	Total Acuerdo	7	10,4	10,6	87,9
	NS/NR	8	11,9	12,1	100,0
	Total	66	98,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,5		
Total		67	100,0		

**15.2. - FLEXIBILIDAD Y ACTUALIZACIÓN DEL CURRÍCULO - La actualización de los contenidos del plan de estudios se realiza de manera regular, sistemática y periódica**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	1	1,5	1,5	1,5
	Algo en Desacuerdo	19	28,4	28,4	29,9
	De Acuerdo	19	28,4	28,4	58,2
	Bastante de Acuerdo	9	13,4	13,4	71,6
	Total Acuerdo	5	7,5	7,5	79,1
	NS/NR	14	20,9	20,9	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**15.3. - FLEXIBILIDAD Y ACTUALIZACIÓN DEL CURRÍCULO - La carrera, especialización o maestría aplica mecanismos para evaluar su capacidad de responder a las necesidades del medio**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	------------	------------	-------------------	----------------------

Válidos	Total Desacuerdo	1	1,5	1,5	1,5
	Algo en Desacuerdo	20	29,9	29,9	31,3
	De Acuerdo	17	25,4	25,4	56,7
	Bastante de Acuerdo	7	10,4	10,4	67,2
	Total Acuerdo	3	4,5	4,5	71,6
	NS/NR	19	28,4	28,4	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**15.4. - FLEXIBILIDAD Y ACTUALIZACIÓN DEL CURRÍCULO - La carrera, especialización o maestría aplica mecanismos para incorporar al currículo los avances en la investigación de su campo de saber**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	2	3,0	3,0	3,0
	Algo en Desacuerdo	12	17,9	17,9	20,9
	De Acuerdo	23	34,3	34,3	55,2
	Bastante de Acuerdo	14	20,9	20,9	76,1
	Total Acuerdo	5	7,5	7,5	83,6
	NS/NR	11	16,4	16,4	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**15.5. - FLEXIBILIDAD Y ACTUALIZACIÓN DEL CURRÍCULO - La oferta de asignaturas electivas es suficiente y su distribución es equilibrada a lo largo del plan de estudios**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	7	10,4	10,4	10,4
	Algo en Desacuerdo	9	13,4	13,4	23,9
	De Acuerdo	20	29,9	29,9	53,7
	Bastante de Acuerdo	15	22,4	22,4	76,1
	Total Acuerdo	5	7,5	7,5	83,6
	NS/NR	11	16,4	16,4	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

En lo relativo al Apartado 14 de este Bloque, denominado **“FLEXIBILIDAD Y ACTUALIZACIÓN DEL CURRÍCULO”**, de la muestra de **ESTUDIANTES DE PREGRADO** (N=40), entre el 60 y el 70% de los encuestados, dependiendo de las preguntas, manifiestan que el área inicial de la carrera les ha aportado conocimientos

útiles para abordar el ciclo profesional, con conocimientos que es posible integrar fácil y rápidamente en el currículo, actualizados de manera regular para poder dar respuesta a los nuevos retos que plantea el entorno y con suficientes asignaturas de libre elección.

**14.1. - FLEXIBILIDAD Y ACTUALIZACIÓN DEL CURRÍCULO - El área inicial le ha aportado conocimientos útiles y precisos para abordar el ciclo profesional**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Total Desacuerdo	2	5,0	5,0	5,0
Algo en Desacuerdo	11	27,5	27,5	32,5
De Acuerdo	14	35,0	35,0	67,5
Bastante de Acuerdo	7	17,5	17,5	85,0
Total Acuerdo	6	15,0	15,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

**14.2. - FLEXIBILIDAD Y ACTUALIZACIÓN DEL CURRÍCULO - La actualización de los contenidos del plan de estudios se realiza de manera regular, sistemática y periódica**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Algo en Desacuerdo	7	17,5	17,5	17,5
De Acuerdo	9	22,5	22,5	40,0
Bastante de Acuerdo	15	37,5	37,5	77,5
Total Acuerdo	5	12,5	12,5	90,0
NS/NR	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

**14.3. - FLEXIBILIDAD Y ACTUALIZACIÓN DEL CURRÍCULO - La carrera aplica mecanismos para evaluar su capacidad de responder a las necesidades del medio**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Algo en Desacuerdo	11	27,5	27,5	27,5
De Acuerdo	13	32,5	32,5	60,0
Bastante de Acuerdo	9	22,5	22,5	82,5
Total Acuerdo	5	12,5	12,5	95,0
NS/NR	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

**14.4. - FLEXIBILIDAD Y ACTUALIZACIÓN DEL CURRÍCULO - La carrera aplica mecanismos para incorporar al currículo los avances en la investigación de su campo de saber**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Total Desacuerdo	3	7,5	7,5	7,5
Algo en Desacuerdo	8	20,0	20,0	27,5

De Acuerdo	9	22,5	22,5	50,0
Bastante de Acuerdo	12	30,0	30,0	80,0
Total Acuerdo	8	20,0	20,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

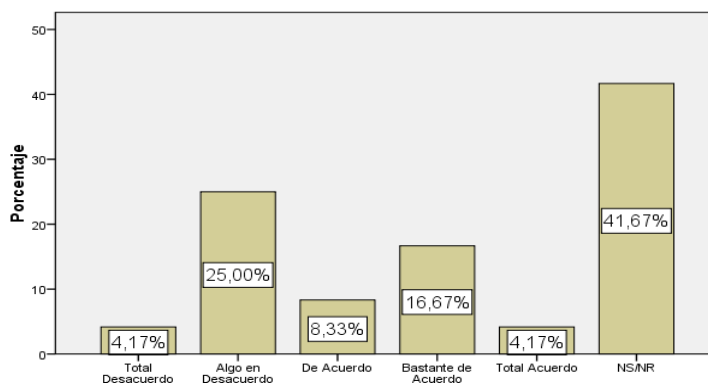
**14.5. - FLEXIBILIDAD Y ACTUALIZACIÓN DEL CURRÍCULO - La oferta de asignaturas electivas es suficiente y su distribución es equilibrada a lo largo del plan de estudios**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Total Desacuerdo	5	12,5	12,5	12,5
Algo en Desacuerdo	8	20,0	20,0	32,5
De Acuerdo	5	12,5	12,5	45,0
Bastante de Acuerdo	10	25,0	25,0	70,0
Total Acuerdo	9	22,5	22,5	92,5
NS/NR	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

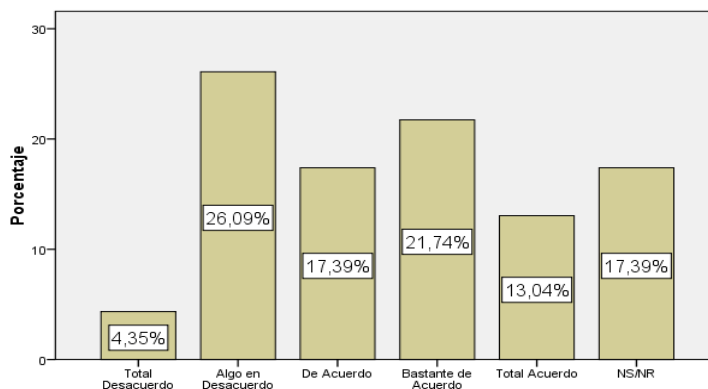
En lo referente al Apartado 14 de este Bloque, denominado **“FLEXIBILIDAD Y ACTUALIZACIÓN DEL CURRÍCULO”**, de la muestra de **ESTUDIANTES DE POSTGRADO** (N=25), solamente el 29% de los encuestados manifiestan conocer que la actualización de contenidos de las materias del Plan de Estudios se realiza de manera regular, sistemática y periódica frente al mismo porcentaje que lo niegan y el 41% que manifiesta no saberlo o conocerlo.

Sin embargo este porcentaje asciende a un intervalo de entre el 52 y el 61%, según las preguntas, al responder los encuestados que en su especialización o maestría aplican mecanismos para evaluar su capacidad de responder a las necesidades y problemas del medio, a la vez que confirman que sus estudios integran los avances más recientes en su ámbito profesional y que la oferta de asignaturas optativas está equilibrada a lo largo del Plan de Estudios.

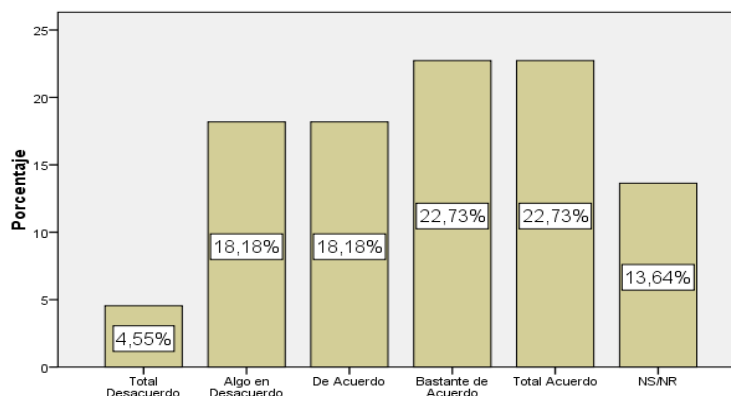
**14.1. - FLEXIBILIDAD Y ACTUALIZACIÓN DEL CURRÍCULO - La actualización de los contenidos del plan de estudios se realiza de manera regular, sistemática y periódica**



**14.2. - FLEXIBILIDAD Y ACTUALIZACIÓN DEL CURRÍCULO - La especialización o maestría aplica mecanismos para evaluar su capacidad de responder a las necesidades del medio**

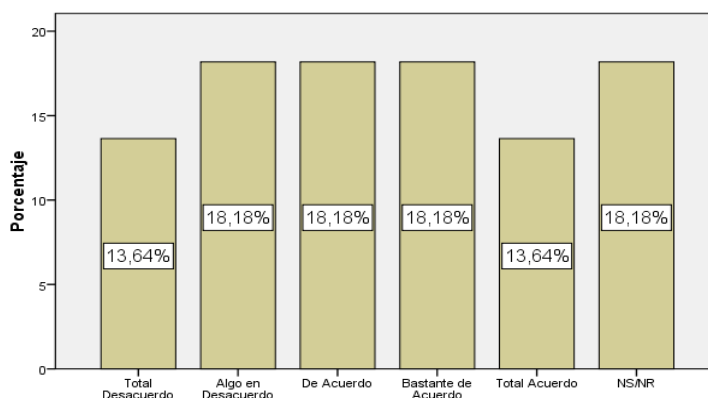


**14.3. - FLEXIBILIDAD Y ACTUALIZACIÓN DEL CURRÍCULO - La especialización o maestría aplica mecanismos para incorporar al currículo los avances en la investigación de su campo de saber**



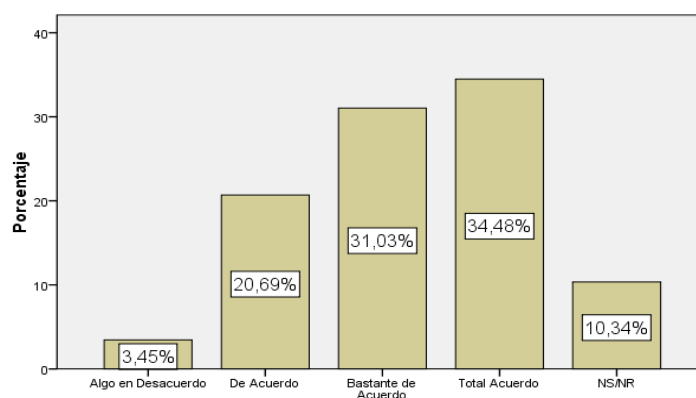


**14.4. - FLEXIBILIDAD Y ACTUALIZACIÓN DEL CURRÍCULO - La oferta de asignaturas electivas es suficiente y su distribución es equilibrada a lo largo del plan de estudios**

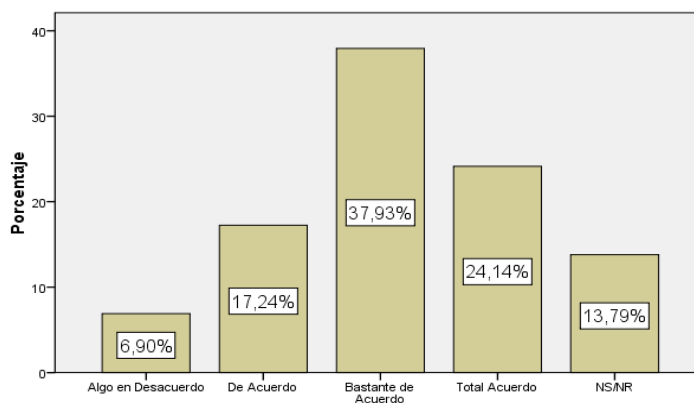


En lo referente al Apartado 4 de este Bloque, denominado **“FLEXIBILIDAD Y ACTUALIZACIÓN DEL CURRÍCULO”**, se pone de manifiesto que de la muestra de **EGRESADOS DE PREGRADO** (N=25), entre el 75 y el 85 % de los encuestados, según las preguntas, manifiestan que UNIMET posee políticas adecuadas en materia de flexibilidad curricular y pedagógica, que la actualización de los contenidos del plan de estudios se realizan de manera sistemática y periódica, que las diferentes Facultades poseen instrumentos para evaluar la capacidad de los estudiantes para resolver problemas del contexto y finalmente los estudiantes valoran la capacidad de la institución en general para incorporar al currículum los conocimientos innovadores.

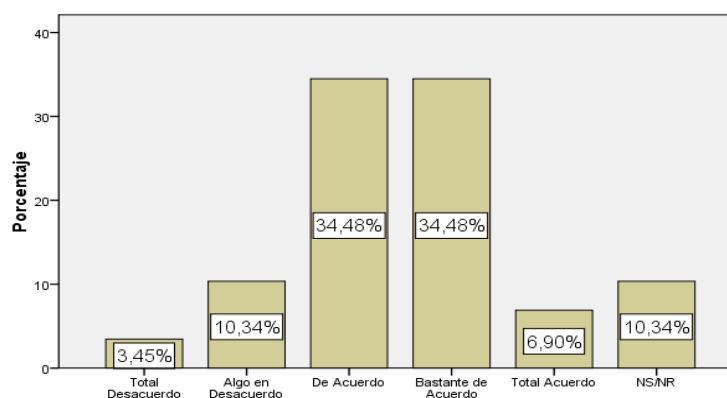
**4.1. - FLEXIBILIDAD Y ACTUALIZACIÓN DEL CURRÍCULO - La Universidad posee políticas adecuadas en materia de flexibilidad curricular y pedagógica**



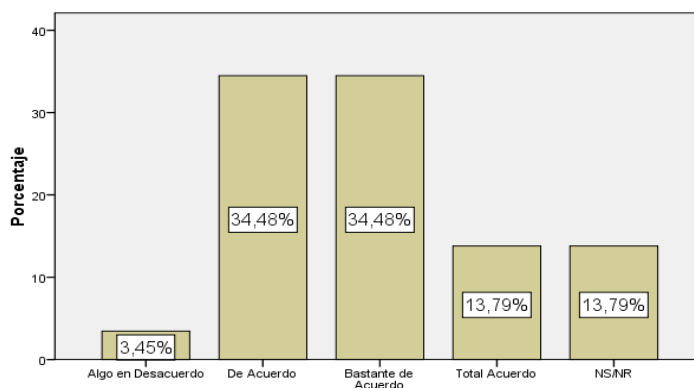
**4.2. - FLEXIBILIDAD Y ACTUALIZACIÓN DEL CURRÍCULO - La actualización de los contenidos del plan de estudios se realiza de manera regular, sistemática y periódica**



**4.3. - FLEXIBILIDAD Y ACTUALIZACIÓN DEL CURRÍCULO - La Facultad aplica mecanismos para evaluar su capacidad de responder a las necesidades del medio**

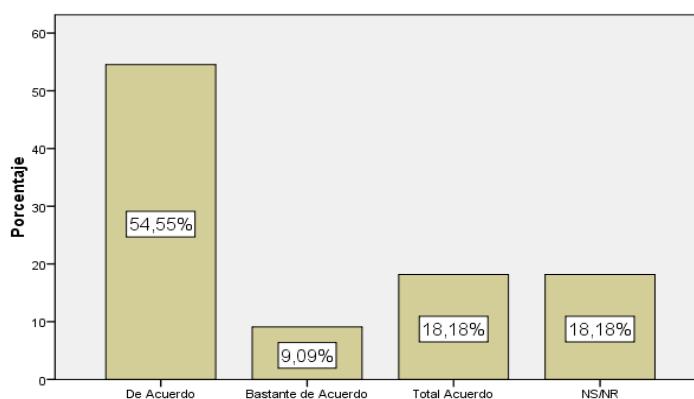


**4.4. - FLEXIBILIDAD Y ACTUALIZACIÓN DEL CURRÍCULO - La Facultad aplica mecanismos para incorporar al currículo los avances en la investigación de su campo de saber**

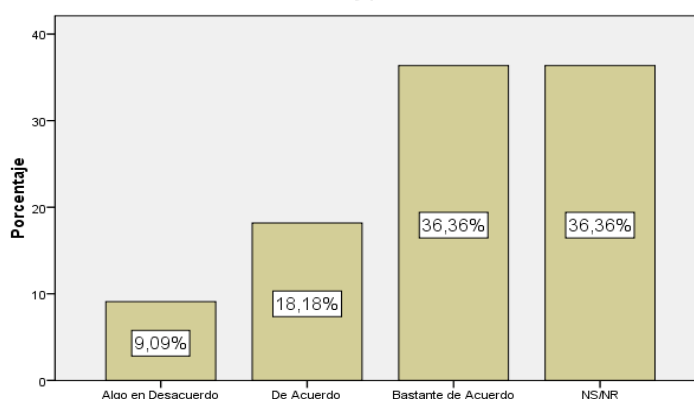


Por lo que respecta al Apartado 4 de este Bloque, denominado **“FLEXIBILIDAD Y ACTUALIZACIÓN DEL CURRÍCULO”**, puede apreciarse que de la muestra de **EGRESADOS DE POSTGRADO (N=11)**, el 80% de los encuestados reconocen que UNIMET tiene establecidas políticas adecuadas en materia de flexibilidad curricular y pedagógica para atender a la diversidad del alumnado. Ese porcentaje se reduce al 45% de acuerdo en lo relativo a los procesos de actualización de contenidos de manera regular y periódica, porcentaje que se mantiene cuando la pregunta versa sobre la traslación de forma regular de avances científicos a los programas y asciende al 63% al reconocer los encuestados la existencia de procesos de evaluación internos sobre la capacidad de respuesta de la Universidad frente a las necesidades de los profesionales en el contexto.

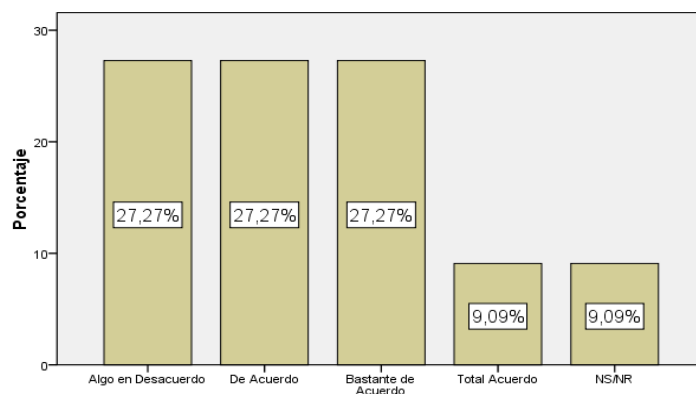
**4.1. - FLEXIBILIDAD Y ACTUALIZACIÓN DEL CURRÍCULO - La Universidad posee políticas adecuadas en materia de flexibilidad curricular y pedagógica**



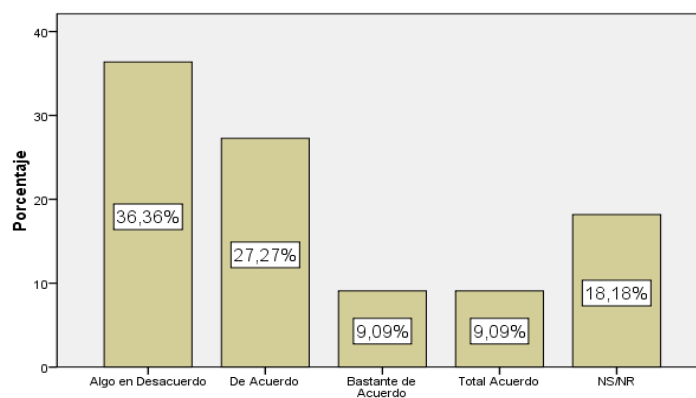
**4.2. - FLEXIBILIDAD Y ACTUALIZACIÓN DEL CURRÍCULO - La actualización de los contenidos del plan de estudios se realiza de manera regular, sistemática y periódica**



**4.3. - FLEXIBILIDAD Y ACTUALIZACIÓN DEL CURRÍCULO - La Facultad aplica mecanismos para evaluar su capacidad de responder a las necesidades del medio**



**4.4. - FLEXIBILIDAD Y ACTUALIZACIÓN DEL CURRÍCULO - La Facultad aplica mecanismos para incorporar al currículo los avances en la investigación de su campo de saber**



## **I.2. FACTOR II: ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y CURRICULAR.**

### **I.2. FACTOR II: ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA.**

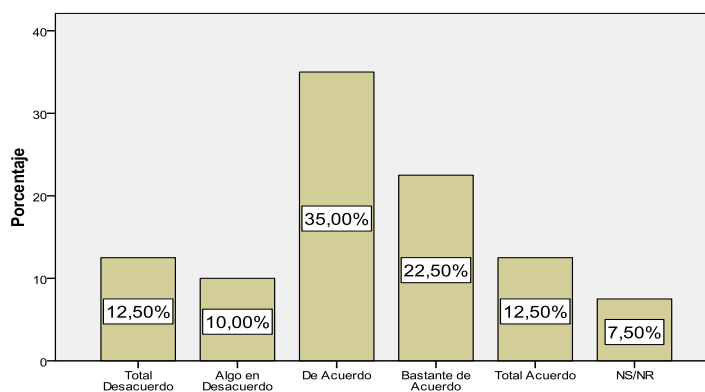
#### **I.2.1. Evaluación docente.**

En lo relativo al Apartado 9 de este Bloque, denominado “**EVALUACIÓN DE LOS PROFESORES**”, de la muestra de **PROFESORES** (N=67), más del 60% de los profesores encuestados consideran que los criterios para la evaluación son adecuados

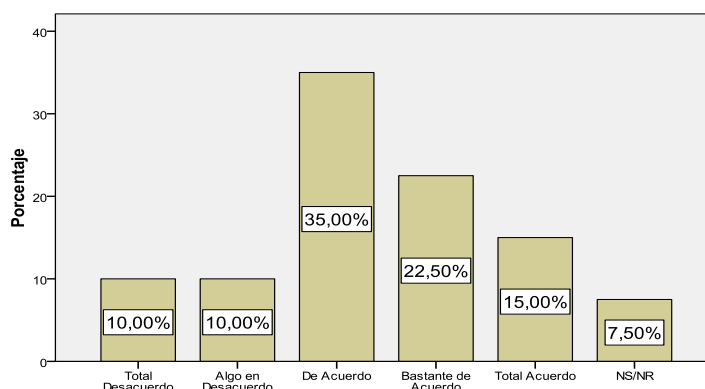
para medir su actividad docente. Y aproximadamente el 41% afirma que los mecanismos y/o instrumentos para esa evaluación permiten determinar objetivamente su nivel de desempeño.

Por lo que respecta al Apartado 9 de este Bloque, denominado **“EVALUACIÓN DE LOS PROFESORES”**, de la muestra de **ESTUDIANTES DE PREGRADO** (N=40), el 70% de los mismos manifiestan estar de acuerdo con los criterios utilizados para la misma. Ese mismo porcentaje del 70% se mantiene al responder sobre la adecuación de los instrumentos empleados. Ese porcentaje se reduce al 56% cuando la respuesta se refiere a que la participación de los estudiantes en ese proceso de evaluación mejora la labor educativa.

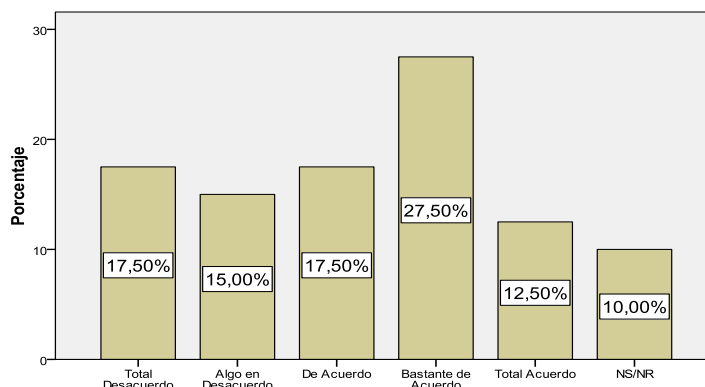
**9.1. - EVALUACIÓN DE LOS PROFESORES - Los criterios para la evaluación de profesores son adecuados**



**9.2. - EVALUACIÓN DE LOS PROFESORES - Los mecanismos y/o instrumentos para la evaluación de profesores son adecuados**

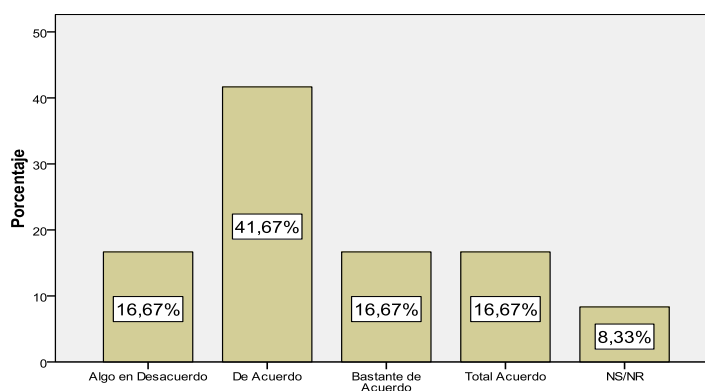


**9.3. - EVALUACIÓN DE LOS PROFESORES - La participación de los estudiantes en la evaluación de los profesores contribuye al mejoramiento de la labor educativa**

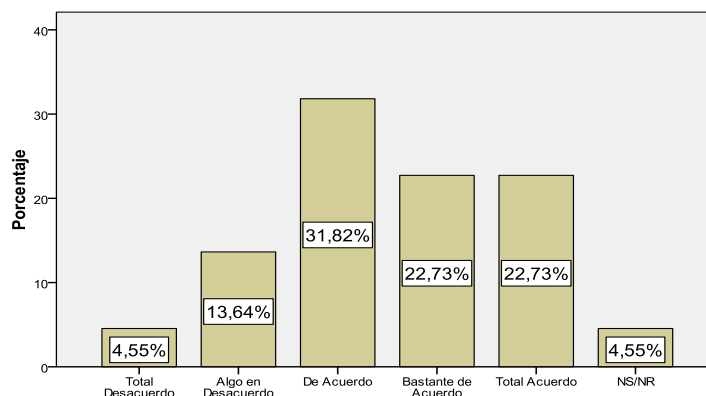


En lo referente al Apartado 9 de este Bloque, denominado **“EVALUACIÓN DE LOS PROFESORES”**, de la muestra de **ESTUDIANTES DE POSTGRADO** (N=25), aproximadamente el 75% de los encuestados creen que los criterios de evaluación de los profesores son adecuados, así como los instrumentos y mecanismos que se emplean en dicha evaluación. Este porcentaje se eleva hasta el 80% de respuestas afirmativas para confirmar que la evaluación de los docentes por parte de los estudiantes contribuye a mejorar la labor educativa de los mismos.

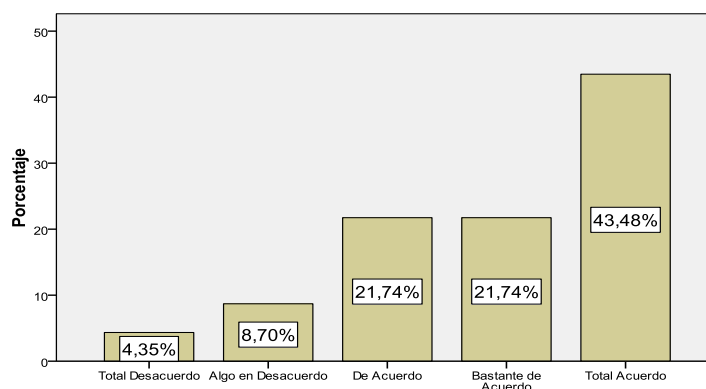
**9.1. - EVALUACIÓN DE LOS PROFESORES - Los criterios para la evaluación de profesores son adecuados**



**9.2. - EVALUACIÓN DE LOS PROFESORES - Los mecanismos y/o instrumentos para la evaluación de profesores son adecuados**



**9.3. - EVALUACIÓN DE LOS PROFESORES - La participación de los estudiantes en la evaluación de los profesores contribuye al mejoramiento de la labor educativa**



## I.2.2. Gestión académica y curricular.

Por lo que respecta al Apartado 5 de este Bloque, denominado **“CONCORDANCIA ESTUDIANTES-PROFESOR”**, de la muestra de **PROFESORES** (N=67), aproximadamente el 75% de los encuestados consideran que existe una relación de adecuación entre el número de alumnos admitidos y el de profesores que se encargarán de su proceso de enseñanza-aprendizaje. Igualmente, entre el 78 y el 86%, aproximadamente, consideran que existe proporcionalidad entre el número de alumnos admitidos y los recursos físicos disponibles para una adecuada atención a los mismos.

### 5.1. – CONCORDANCIA ESTUDIANTES-PROFESOR – Existe una relación adecuada entre el número de admitidos y el número de profesores



**5.3. - CONCORDANCIA ESTUDIANTES-PROFESOR - Existe una relación adecuada entre el número de admitidos y los recursos académicos existentes (material bibliográfico, ayudas audiovisuales)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	7	10,4	10,6	10,6
	Algo en Desacuerdo	8	11,9	12,1	22,7
	De Acuerdo	15	22,4	22,7	45,5
	Bastante de Acuerdo	23	34,3	34,8	80,3
	Total Acuerdo	12	17,9	18,2	98,5
	NS/NR	1	1,5	1,5	100,0
	Total	66	98,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,5		
Total		67	100,0		

**5.2. - CONCORDANCIA ESTUDIANTES-PROFESOR - Existe una relación adecuada entre el número de admitidos y los recursos físicos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	3	4,5	4,5	4,5
	Algo en Desacuerdo	7	10,4	10,6	15,2
	De Acuerdo	23	34,3	34,8	50,0
	Bastante de Acuerdo	16	23,9	24,2	74,2
	Total Acuerdo	15	22,4	22,7	97,0
	NS/NR	2	3,0	3,0	100,0
	Total	66	98,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,5		
Total		67	100,0		

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	4	6,0	6,1	6,1
	Algo en Desacuerdo	10	14,9	15,2	21,2
	De Acuerdo	16	23,9	24,2	45,5
	Bastante de Acuerdo	23	34,3	34,8	80,3
	Total Acuerdo	12	17,9	18,2	98,5
	NS/NR	1	1,5	1,5	100,0
	Total	66	98,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,5		
Total		67	100,0		

**5.2. - CONCORDANCIA ESTUDIANTES-PROFESOR - Existe una relación adecuada entre el número de admitidos y los recursos físicos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	3	7,5	7,5	7,5
	Algo en Desacuerdo	2	5,0	5,0	12,5
	De Acuerdo	14	35,0	35,0	47,5
	Bastante de Acuerdo	10	25,0	25,0	72,5
	Total Acuerdo	11	27,5	27,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

**5.3. - CONCORDANCIA ESTUDIANTES-PROFESOR - Existe una relación adecuada entre el número de admitidos y los recursos académicos existentes (material bibliográfico, ayudas audiovisuales)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	1	2,5	2,5	2,5
	Algo en Desacuerdo	6	15,0	15,0	17,5
	De Acuerdo	11	27,5	27,5	45,0
	Bastante de Acuerdo	9	22,5	22,5	67,5
	Total Acuerdo	13	32,5	32,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Por lo que respecta al Apartado 5 de este Bloque, denominado **“CONCORDANCIA ESTUDIANTES-PROFESOR”**, de la muestra de **ESTUDIANTES DE PREGRADO** (N=40), en lo relativo a las diversas preguntas del este apartado 5, entre el 73 y el 85% de los mismos manifiestan su acuerdo con la proporción adecuada entre el número de estudiantes admitidos y el número de profesores, la idoneidad de los recursos físicos para ese número de alumnos y la adecuación del número de estudiantes en proporción a los recursos académicos.

**5.1. - CONCORDANCIA ESTUDIANTES-PROFESOR - Existe una relación adecuada entre el número de admitidos y el número de profesores**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Total Desacuerdo	4	10,0	10,0	10,0
Algo en Desacuerdo	5	12,5	12,5	22,5
De Acuerdo	7	17,5	17,5	40,0
Bastante de Acuerdo	12	30,0	30,0	70,0
Total Acuerdo	10	25,0	25,0	95,0
NS/NR	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

En lo relativo a las preguntas contenidas en el apartado 5 de este Bloque, denominado **“CONCORDANCIA ESTUDIANTES-PROFESOR”** de la muestra de **ESTUDIANTES DE POSTGRADO** (N=25), entre el 75 y el 85% de los mismos manifiestan su acuerdo con la proporcionalidad entre el número de alumnos admitidos y los profesores encargados de su docencia, así como de la idoneidad de los recursos físicos y académicos necesarios para cursar su programa.

**5.1. - CONCORDANCIA ESTUDIANTES-PROFESOR - Existe una relación adecuada entre el número de admitidos y el número de profesores**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Total Desacuerdo	2	8,0	8,0	8,0
De Acuerdo	3	12,0	12,0	20,0
Bastante de Acuerdo	5	20,0	20,0	40,0
Total Acuerdo	13	52,0	52,0	92,0
NS/NR	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

**5.2. - CONCORDANCIA ESTUDIANTES-PROFESOR - Existe una relación adecuada entre el número de admitidos y los recursos físicos**

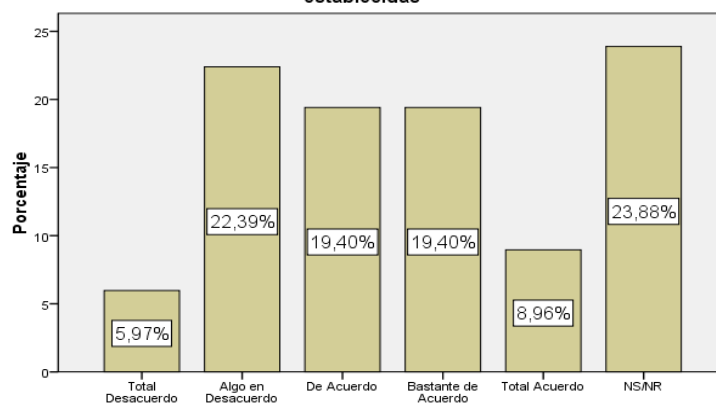
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	1	4,0	4,3	4,3
	Algo en Desacuerdo	1	4,0	4,3	8,7
	De Acuerdo	3	12,0	13,0	21,7
	Bastante de Acuerdo	5	20,0	21,7	43,5
	Total Acuerdo	11	44,0	47,8	91,3
	NS/NR	2	8,0	8,7	100,0
	Total	23	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	8,0		
Total		25	100,0		

**5.3. - CONCORDANCIA ESTUDIANTES-PROFESOR - Existe una relación adecuada entre el número de admitidos y los recursos académicos existentes (material bibliográficos, ayudas audiovisuales)**

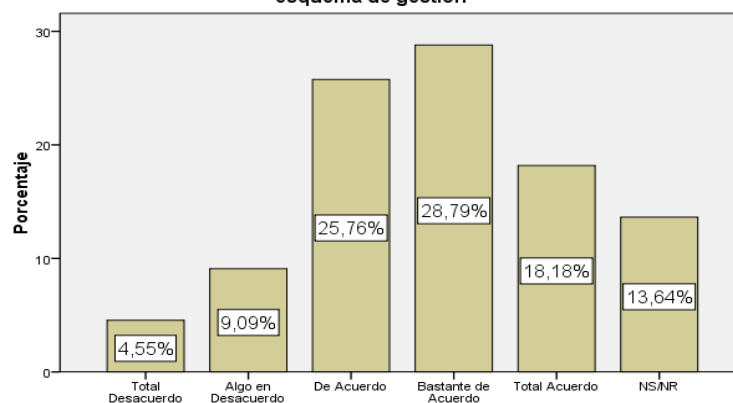
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	1	4,0	4,3	4,3
	De Acuerdo	4	16,0	17,4	21,7
	Bastante de Acuerdo	4	16,0	17,4	39,1
	Total Acuerdo	12	48,0	52,2	91,3
	NS/NR	2	8,0	8,7	100,0
	Total	23	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	8,0		
Total		25	100,0		

Por lo que respecta al Apartado 34 de este Bloque denominado “**DIRECCIÓN DE LAS CARRERAS, LAS ESPECIALIZACIONES Y LAS MAESTRÍAS**”, de la muestra de **PROFESORES** (N=67), únicamente el 46% de los encuestados manifiestan que los usuarios de los órganos de dirección de UNIMET conocen las reglas de gestión establecidas. Ese porcentaje se eleva sin embargo a un intervalo de entre el 72 y el 82% para mostrar su acuerdo con que los cargos académicos ejercen liderazgo sobre la comunidad de profesores que además son competentes en su parcela de gestión.

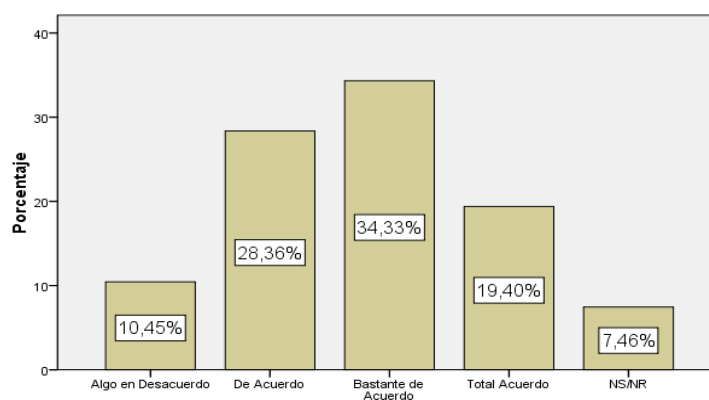
**34.1. - DIRECCIÓN DE LAS CARRERAS, LAS ESPECIALIZACIONES Y LAS MAESTRIAS** - Los usuarios de los servicios de decanato, jefaturas de departamento y direcciones de escuela conocen las reglas de gestión establecidas



**34.2. - DIRECCIÓN DE LAS CARRERAS, LAS ESPECIALIZACIONES Y LAS MAESTRIAS** - Los decanos, jefes de departamento y directores de escuela ejercen liderazgo sobre la comunidad académica según corresponde al esquema de gestión

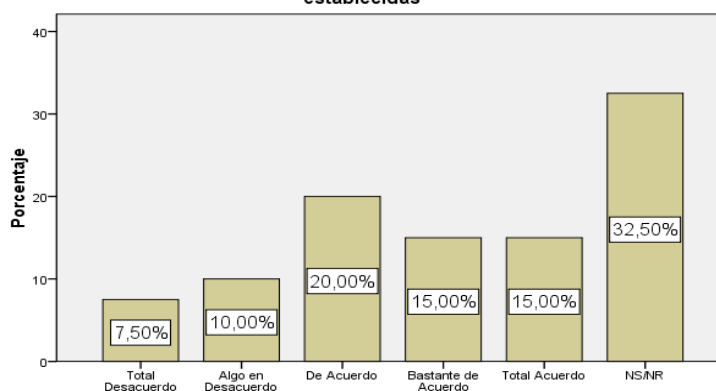


**34.3. - DIRECCIÓN DE LAS CARRERAS, LAS ESPECIALIZACIONES Y LAS MAESTRIAS** - Los Decanos, Jefes de Departamento y Directores de Escuela son competentes en la gestión académica correspondiente

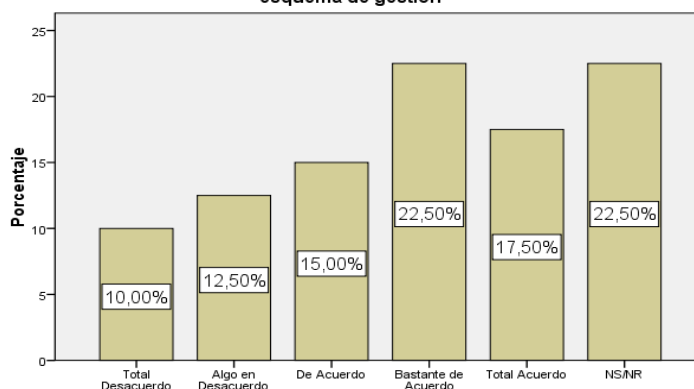


Por lo que respecta al Apartado 33 de este Bloque denominado **“DIRECCIÓN DE LAS CARRERAS, LAS ESPECIALIZACIONES Y LAS MAESTRÍAS”**, de la muestra de **ESTUDIANTES DE PREGRADO** (N=40), entre el 50 y el 70 % de los encuestados en la muestra, dependiendo de las preguntas, manifiestan su acuerdo en que los usuarios de los servicios de los diferentes órganos y niveles de gobierno de UNIMET conocen las reglas de gestión establecidas, que las diferentes autoridades ejercen su liderazgo correctamente, de acuerdo con las normas establecidas y que además son competentes en la gestión académica que les corresponde normativamente.

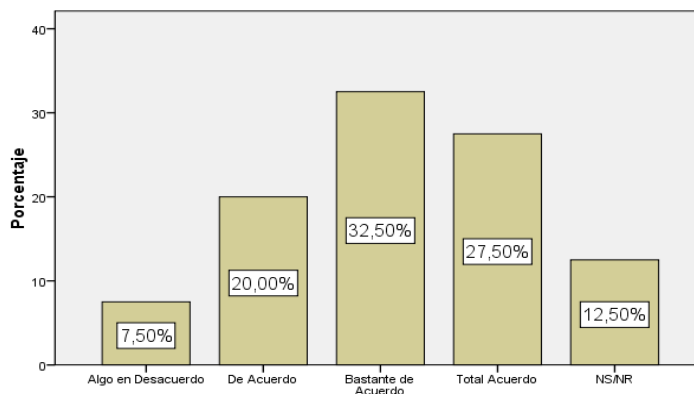
**33.1. - DIRECCIÓN DE LAS CARRERAS, LAS ESPECIALIZACIONES Y LAS MAESTRÍAS - Los usuarios de los servicios de decanato, jefaturas de departamento y direcciones de escuela conocen las reglas de gestión establecidas**



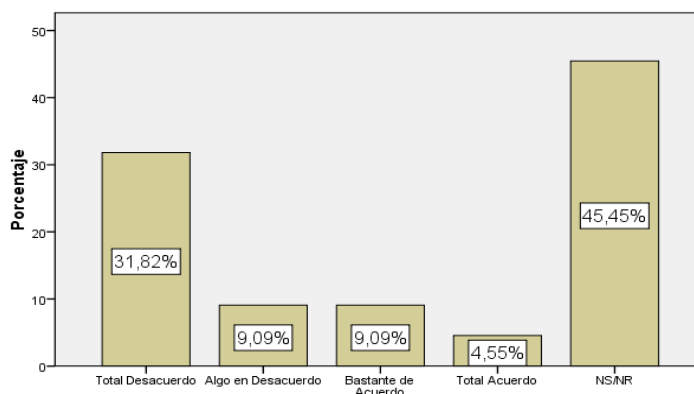
**33.2. - DIRECCIÓN DE LAS CARRERAS, LAS ESPECIALIZACIONES Y LAS MAESTRÍAS - Los decanos, jefes de departamento y directores de escuela ejercen liderazgo sobre la comunidad académica según corresponde al esquema de gestión**



**33.3. - DIRECCIÓN DE LAS CARRERAS, LAS ESPECIALIZACIONES Y LAS MAESTRÍAS - Los Decanos, Jefes de Departamento y Directores de Escuela son competentes en la gestión académica correspondiente**

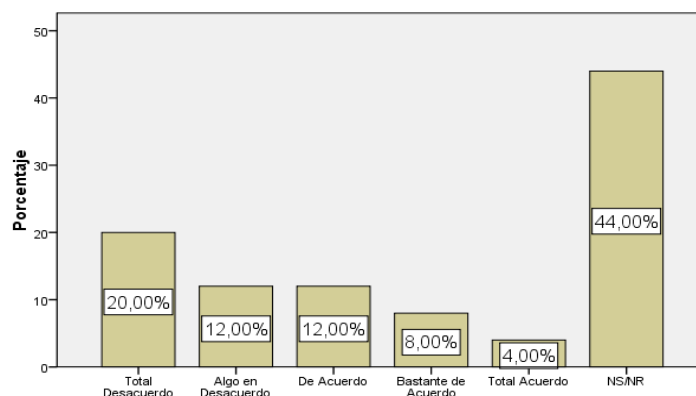


**28.3. - SISTEMAS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN - Existen mecanismos eficaces de comunicación entre niveles jerárquicos de la Universidad**

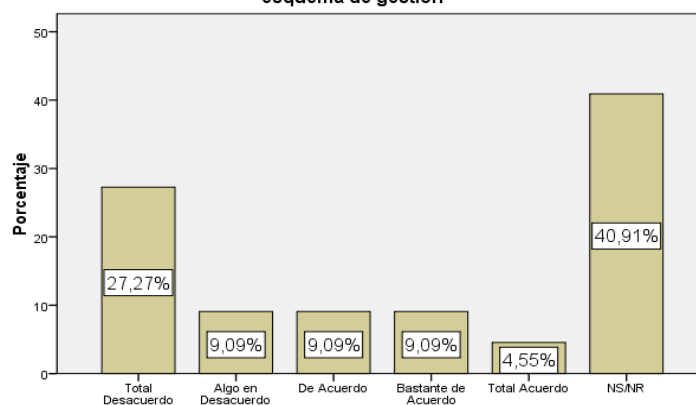


Por lo que respecta al Apartado 31 de este Bloque denominado **“DIRECCIÓN DE LAS CARRERAS, ESPECIALIZACIONES Y MAESTRÍAS”**, de la muestra de **ESTUDIANTES DE POSTGRADO** (N=12), únicamente entre el 22 y el 24% de los encuestados manifiestan su acuerdo en que los usuarios del nivel de Postgrado conocen las reglas de gestión establecidas y que sus autoridades ejerzan su liderazgo sobre la comunidad académica según el esquema de gestión establecido. Ese porcentaje asciende hasta el 40% de quienes muestran su acuerdo con que los órganos unipersonales de este nivel son competentes en la gestión académica de su cargo.

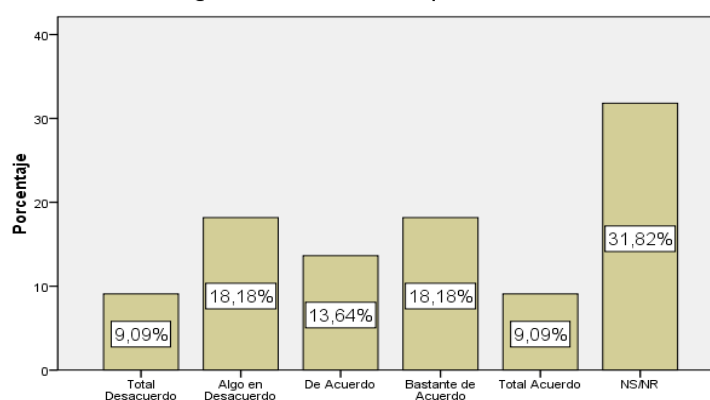
**29.1. - DIRECCIÓN DE LAS CARRERAS, LAS ESPECIALIZACIONES Y LAS MAESTRIAS - Los usuarios de los servicios del Decanato y Dirección de Postgrado conocen las reglas de gestión establecidas**



**29.2. - DIRECCIÓN DE LAS CARRERAS, LAS ESPECIALIZACIONES Y LAS MAESTRIAS - Los Decanos, Directores y Coordinadores de Postgrado ejercen liderazgo sobre la comunidad académica según corresponde al esquema de gestión**



**29.3. - DIRECCIÓN DE LAS CARRERAS, LAS ESPECIALIZACIONES Y LAS MAESTRIAS - Los Decanos y Directores de Postgrado son competentes en la gestión académica correspondiente**

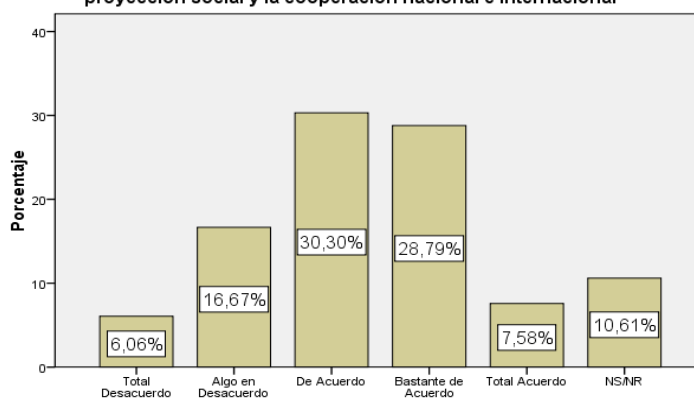




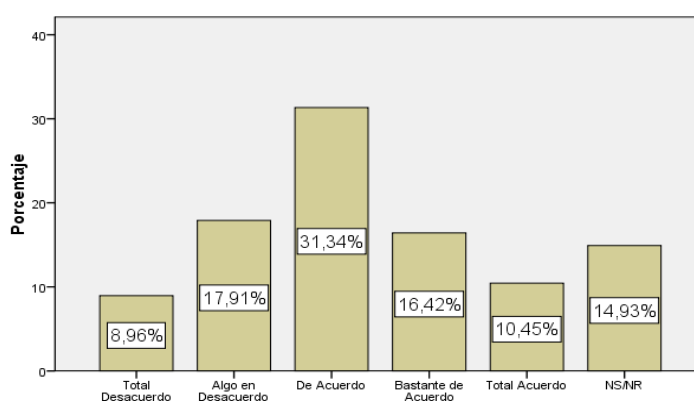
### I.2.3. Organización académica y administrativa.

Por lo que respecta al Apartado 32 de este Bloque denominado **“ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LA FACULTAD”**, de la muestra de **PROFESORES** (N=67), entre el 53 y el 65% de los encuestados, dependiendo de las preguntas, manifiestan que la estructura docente de UNIMET es coherente con los fines de la docencia, la investigación, la proyección social y la cooperación a nivel nacional e internacional, así mismo que los procesos que se desarrollan a través de ella son eficientes y que los órganos unipersonales y cargos que la gestionan son suficientes en número y dedicación.

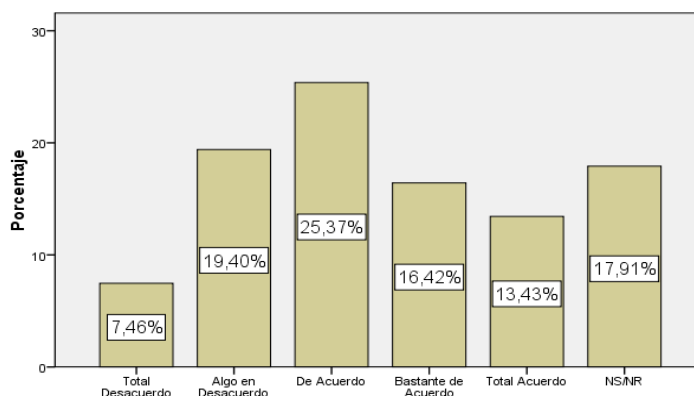
**32.1. - ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LA FACULTAD - La organización, administración y gestión de los decanatos, departamentos y escuelas son coherentes con los fines de la docencia, la investigación, la proyección social y la cooperación nacional e internacional**



**32.2. - ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LA FACULTAD - Los procesos administrativos de los decanatos, departamentos y escuelas son eficientes**

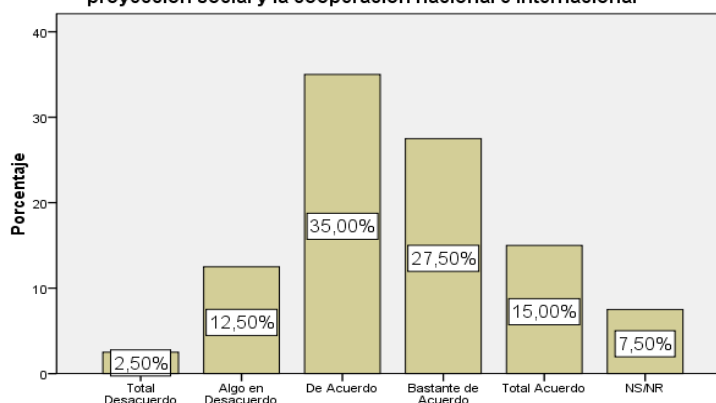


**32.3. - ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LA FACULTAD -**  
**Las personas encargadas de la administración de los decanatos,**  
**departamentos y escuelas son suficientes en número y dedicación**

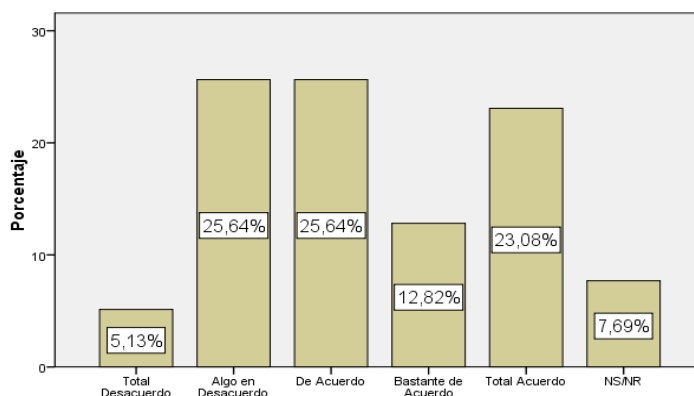


En lo referente al Apartado 31 de este Bloque denominado **“ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LA FACULTAD”**, de la muestra de **ESTUDIANTES DE PREGRADO** (N=40), entre el 56 y el 77% de los encuestados, dependiendo de las preguntas, manifiestan su acuerdo con que la estructura de gobierno de UNIMET es coherente con los fines de la docencia, la investigación, la proyección social y la cooperación nacional e internacional que aparece en los documentos programáticos de la misma, que además los procesos de gobierno son eficientes y que los cargos de gobierno existentes son suficientes en número y dedicación.

**31.1. - ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LA FACULTAD - La**  
**organización, administración y gestión de los decanatos, departamentos y**  
**escuelas son coherentes con los fines de la docencia, la investigación, la**  
**proyección social y la cooperación nacional e internacional**

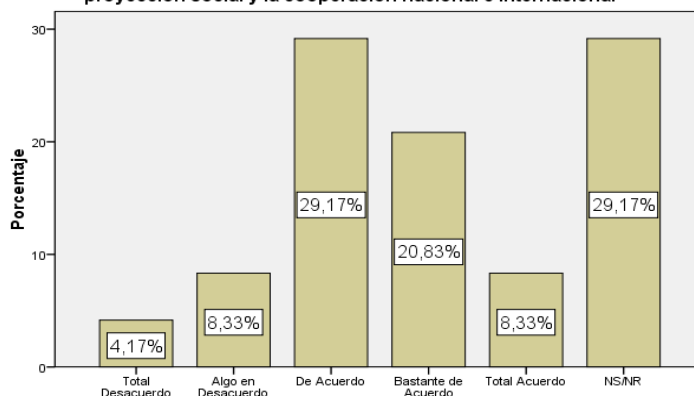


**31.3. - ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LA FACULTAD -  
Las personas encargadas de la administración de los decanatos,  
departamentos y escuelas son suficientes en número y dedicación**

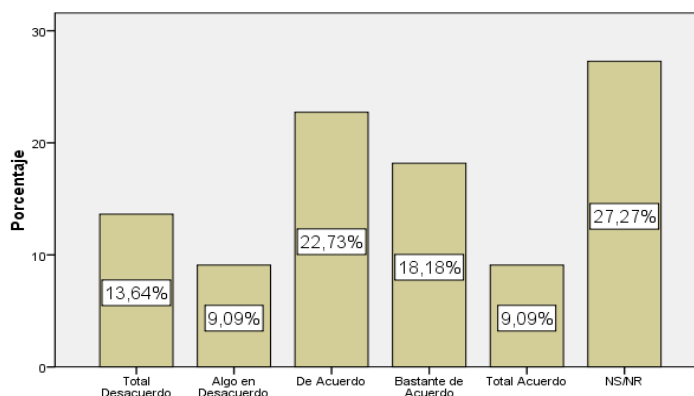


Por lo que respecta al Apartado 27 de este Bloque denominado **“ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LA FACULTAD”**, de la muestra de **ESTUDIANTES DE POSTGRADO** (N=12), únicamente el 31% de los encuestados manifiestan su acuerdo con que el número de personas encargadas de la dirección de postgrado sea suficiente. Ese porcentaje se eleva hasta el 46% para calificar la eficiencia de su gestión y termina ascendiendo hasta el 57% de quienes creen que la organización y estructura de los estudios de postgrado es coherente con los fines de la docencia, investigación, proyección social y cooperación a nivel nacional e internacional.

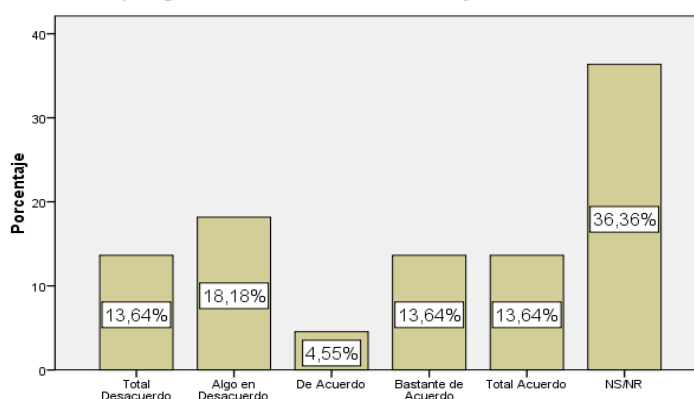
**27.1. - ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LA FACULTAD - La  
organización, administración y gestión del decanato y dirección del  
postgrado, es coherentes con los fines de la docencia, la investigación, la  
proyección social y la cooperación nacional e internacional**



**27.2. - ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LA FACULTAD -  
Los procesos administrativos del decanato y dirección de postgrado son  
eficientes**



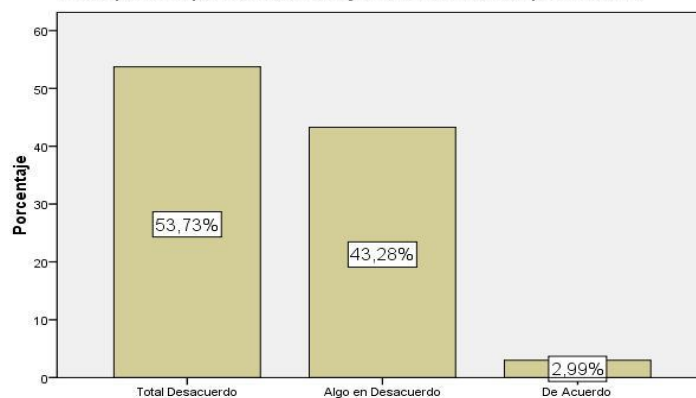
**27.3. - ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LA FACULTAD -  
Las personas encargadas de la administración del decanato y dirección de  
postgrado son suficientes en número y dedicación**



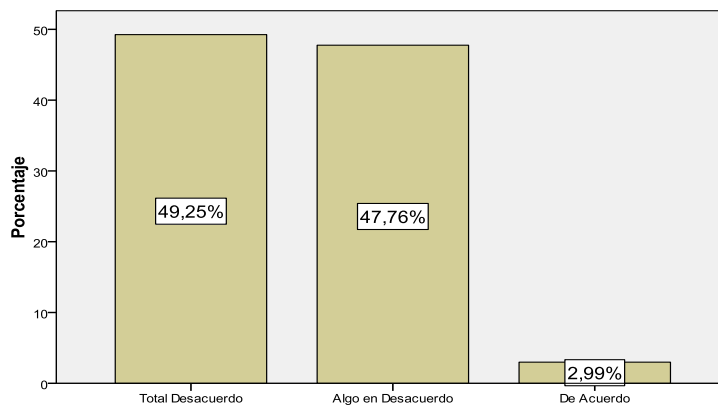
#### **I.2.4. Políticas de contratación, salarios e incentivos.**

Por lo que respecta a las preguntas contenidas en el apartado 8 de este Bloque, denominado “**CONTRATACIÓN, COMPENSACIÓN, PROMOCIÓN, ETC.**”, de la muestra de **PROFESORES** (N=67), solamente un 3% aproximadamente manifiestan conocer los criterios y políticas de selección y vinculación de los profesores establecidas por la Universidad. Ese mismo porcentaje (3%) afirma conocer las políticas de promoción interna de la Universidad. El porcentaje aumenta casi al 27% de los profesores quienes reconocen que la Institución tiene establecido un régimen de estímulos al profesorado basado en criterios académicos. El 7,46% de los profesores afirman haber recibido reconocimiento o estímulo institucional en los últimos 5 años por su actividad docente, investigadora o de extensión social. El 10% de los profesores piensan que existe correlación entre compensación económica y méritos docentes y académicos. Finalmente, por lo que respecta al reconocimiento de posesión de competencias adecuadas para impartir los contenidos de la carrera, ese porcentaje asciende al 31%.

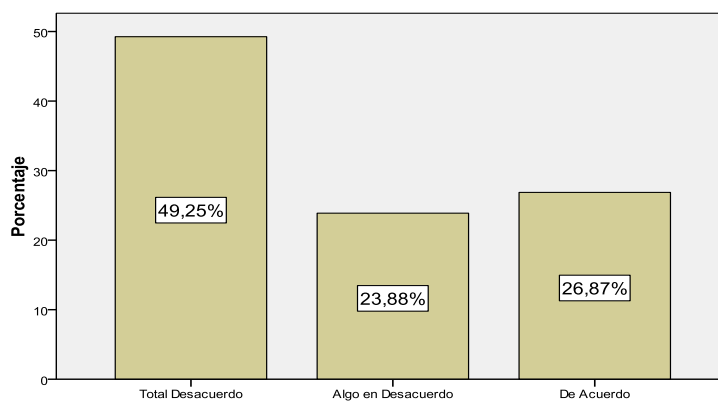
**8.1. - CONTRATACIÓN COMPENSACIÓN, PROMOCIÓN, ETC. - ¿Conoce usted las políticas, normas y criterios académicos establecidos por la Universidad Metropolitana para la selección y vinculación de los profesores?**



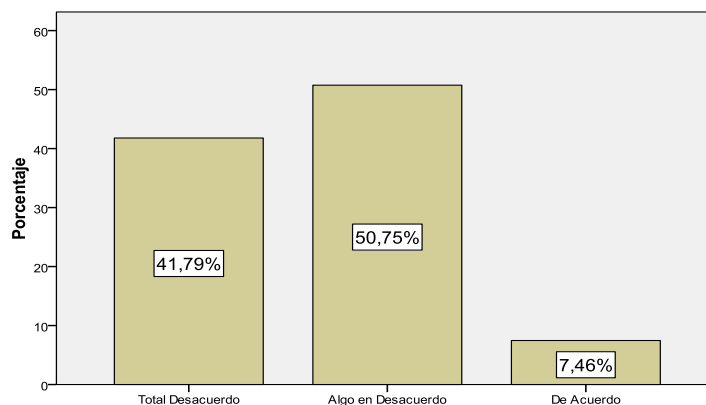
**8.2. - CONTRATACIÓN COMPENSACIÓN, PROMOCIÓN, ETC. - ¿Conoce usted las políticas de promoción interna de los profesores?**



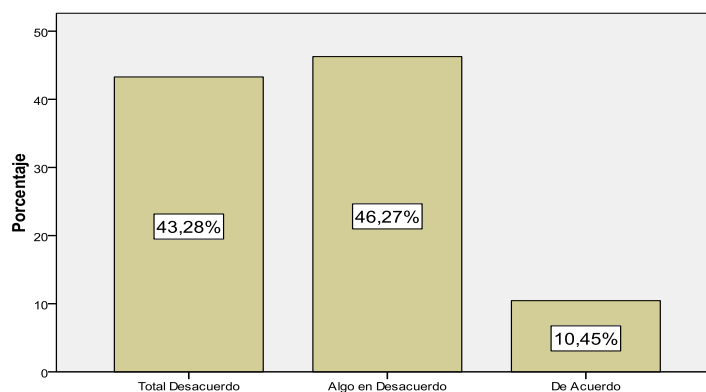
**8.3. - CONTRATACIÓN COMPENSACIÓN, PROMOCIÓN, ETC. - ¿La institución ha definido y aplica un régimen de estímulos al profesorado basado en criterios académicos?**



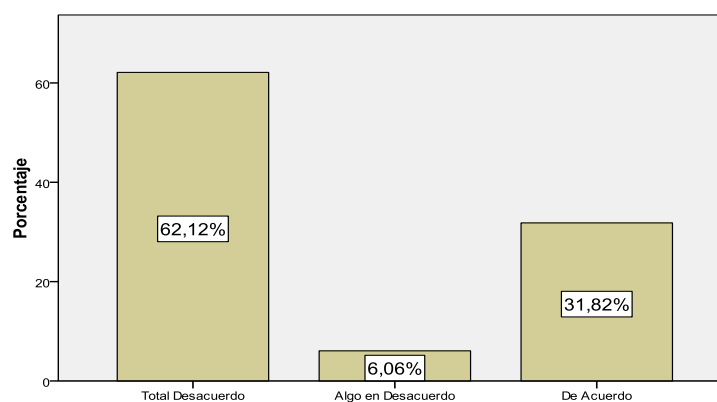
**8.4. - CONTRATACIÓN COMPENSACIÓN, PROMOCIÓN, ETC. - ¿En los últimos cinco años usted ha recibido reconocimientos y estímulos institucionales por ejercicio calificado de docencia, investigación o extensión social?**



**8.5. - CONTRATACIÓN COMPENSACIÓN, PROMOCIÓN, ETC. - ¿Existe correlación entre la compensación económica que reciben los profesores y sus méritos académicos y profesionales comprobados?**

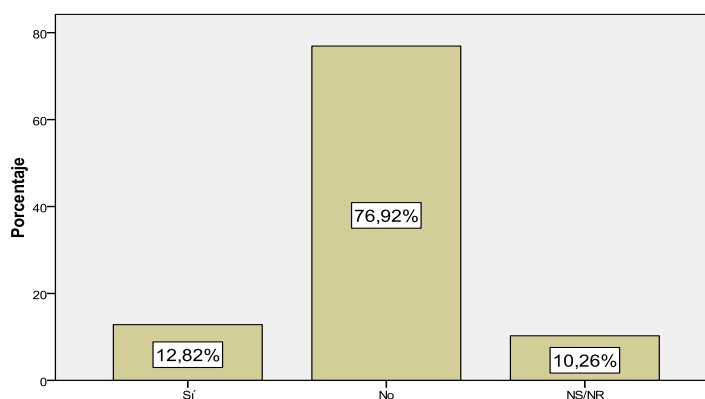


**8.6. - CONTRATACIÓN COMPENSACIÓN, PROMOCIÓN, ETC. - ¿Los profesores poseen las competencias necesarias para cumplir los objetivos de formación de la carrera?**

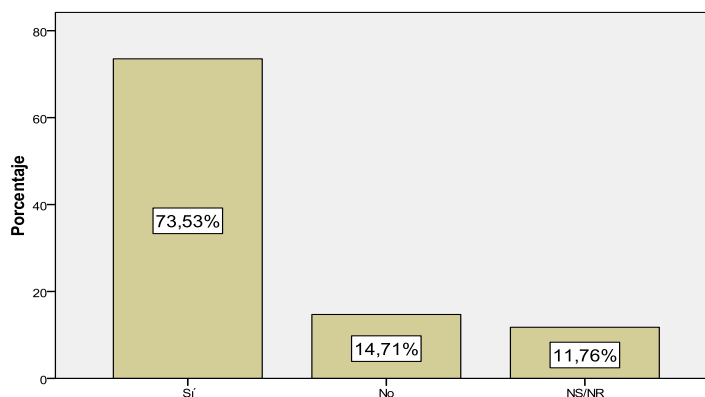


Por lo que respecta al Apartado 8 de este Bloque, denominado **“CONTRATACIÓN, COMPENSACIÓN, PROMOCIÓN, ETC.”**, de la muestra de **ESTUDIANTES DE PREGRADO (N=40)**, únicamente el 12,82% de los encuestados manifiestan conocer los criterios que utiliza la Universidad en este proceso frente al 77% de los mismos que manifiesta desconocer los procesos académicos de selección de profesores. Este porcentaje que apenas se rebaja al 73,5% de quienes desconocen si los docentes poseen en su contratación las competencias necesarias para llevar a cabo su tarea profesional.

**8.1. - CONTRATACIÓN COMPENSACIÓN, PROMOCIÓN, ETC. - ¿Conoce usted las políticas, normas y criterios académicos establecidos por la Universidad Metropolitana para la selección y vinculación de los profesores?**

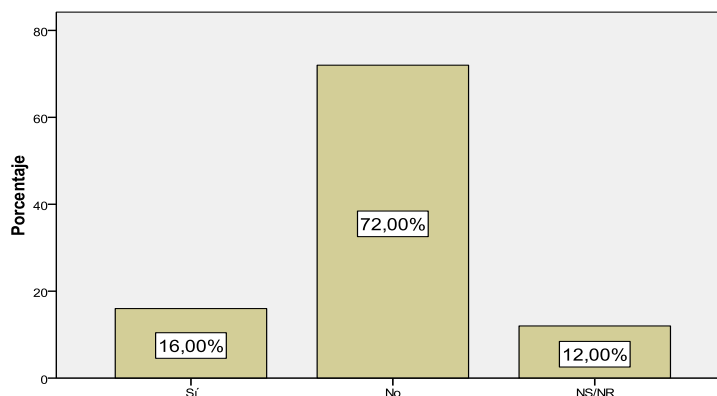


**8.2. - CONTRATACIÓN COMPENSACIÓN, PROMOCIÓN, ETC. - ¿Los profesores poseen las competencias necesarias para cumplir los objetivos de formación de la carrera?**

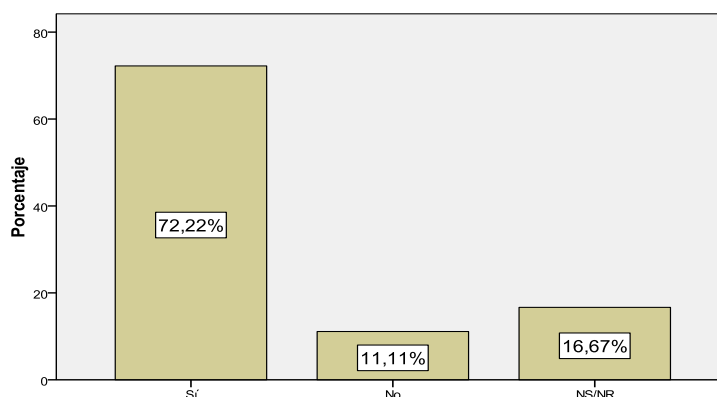


Por lo que respecta a las preguntas del Apartado 8 de este Bloque, denominado **“CONTRATACIÓN, COMPENSACIÓN, PROMOCIÓN, ETC.”** de la muestra de **ESTUDIANTES DE POSTGRADO (N=25)**, el 72% manifiestan desconocer la política, normas y criterios académicos que utiliza la Universidad para la contratación de sus docentes. Sin embargo, ese mismo porcentaje del 72% se revierte positivamente en sus respuestas sobre si sus docentes poseen las competencias necesarias para cumplir los objetivos de formación que necesitan en su carrera.

**8.1. - CONTRATACIÓN COMPENSACIÓN, PROMOCIÓN, ETC. - ¿Conoce usted las políticas, normas y criterios académicos establecidos por la Universidad Metropolitana para la selección y vinculación de los profesores?**



**8.2. - CONTRATACIÓN COMPENSACIÓN, PROMOCIÓN, ETC. - ¿Los profesores poseen las competencias necesarias para cumplir los objetivos de formación de la carrera?**

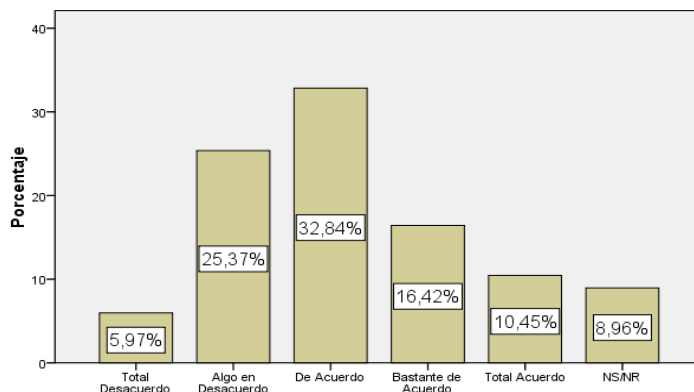


### I.2.5. Procesos de comunicación.

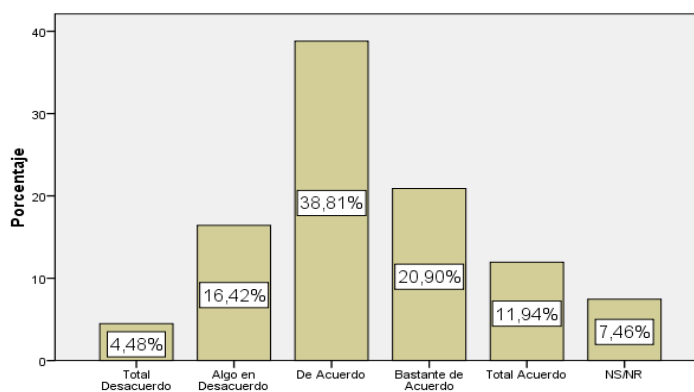
En lo referente al Apartado 33 de este Bloque denominado “**SISTEMAS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN**”, de la muestra de **PROFESORES** (N=67), entre el 60 y el 70% de los profesores encuestados, dependiendo de las preguntas, manifiestan su acuerdo con que los sistemas de información de los decanatos, departamentos y escuelas están claramente establecidos, que los sistemas de información son de fácil acceso y que la comunicación entre los diversos niveles jerárquicos es fluida y eficaz. Sin embargo, dicho porcentaje se reduce al 40% al calificar la eficacia de la socialización de decisiones que hacen los diferentes consejos y comités.



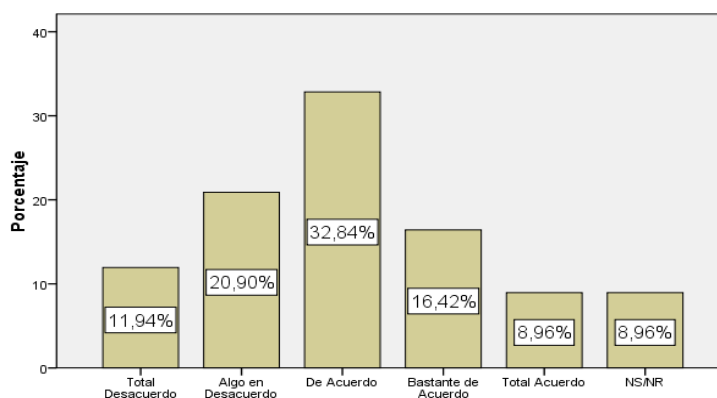
**33.1. - SISTEMAS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN - Los sistemas de información de los decanatos, departamentos y escuelas están claramente establecidos**



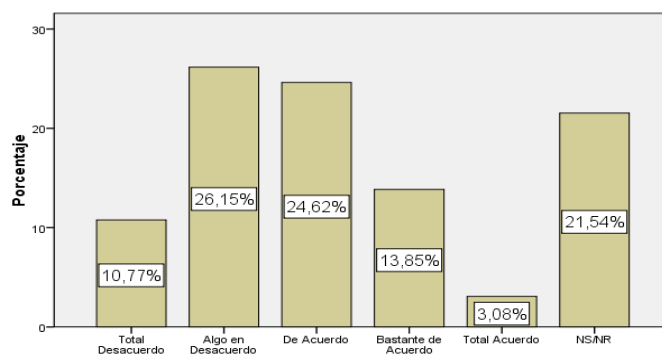
**33.2. - SISTEMAS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN - Los sistemas de información con que cuentan los decanatos, departamentos y escuelas son de fácil acceso**



**33.3. - SISTEMAS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN - En la Universidad existen mecanismos eficaces de comunicación entre los niveles jerárquicos**

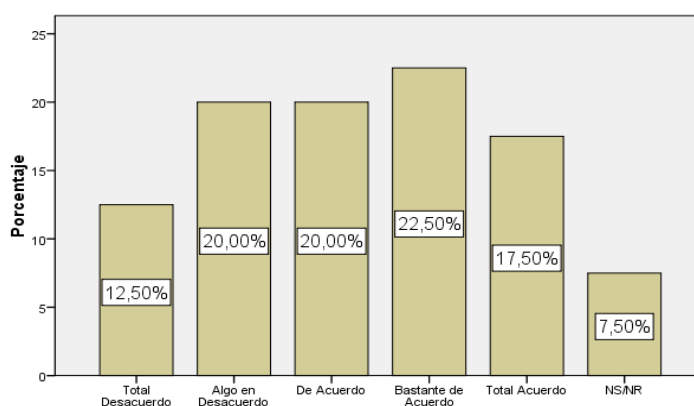


**33.4. - SISTEMAS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN - Los diferentes consejos y comités son efectivos en la socialización de las decisiones tomadas**

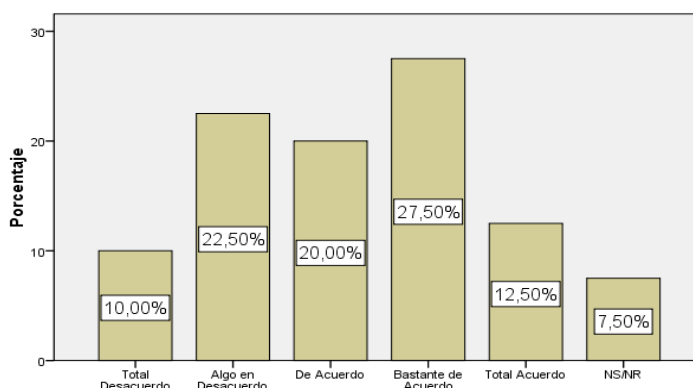


En lo relativo al Apartado 32 de este Bloque denominado “**SISTEMAS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN**”, de la muestra de **ESTUDIANTES DE PREGRADO** (N=40), entre el 52 y el 60% de los encuestados, dependiendo de las preguntas, manifiestan su acuerdo con que los sistemas de información establecidos por las autoridades en sus respectivos sectores de gobierno están claramente establecidos, son de fácil acceso y existen mecanismos de comunicación eficaces entre los diversos niveles jerárquicos de la Universidad.

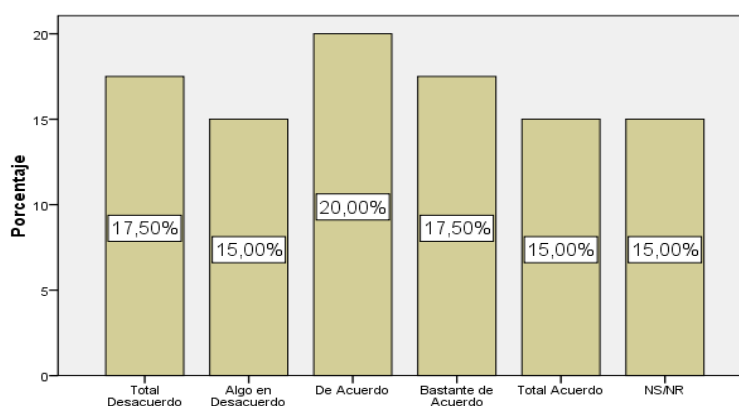
**32.1. - SISTEMAS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN - Los sistemas de información de los decanatos, departamentos y escuelas están claramente establecidos**



**32.2. - SISTEMAS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN - Los sistemas de información con que cuentan los decanatos, departamentos y escuelas son de fácil acceso**

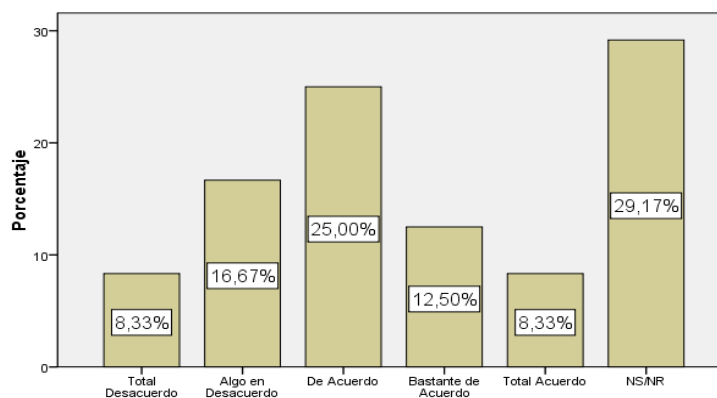


**32.3. - SISTEMAS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN - Existen mecanismos eficaces de comunicación entre niveles jerárquicos de la universidad**

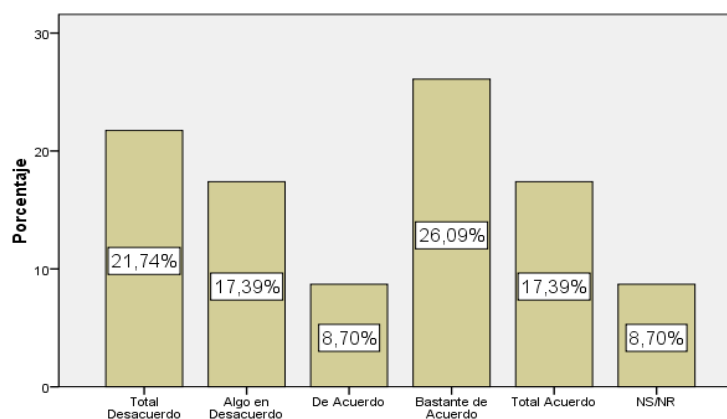


En lo relativo al Apartado 28 de este Bloque denominado “**SISTEMAS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN**”, de la muestra de **ESTUDIANTES DE POSTGRADO** (N=12), entre el 47 y el 51% de los encuestados, dependiendo de las preguntas, manifiestan su acuerdo en que los sistemas de información del Decanato y Dirección de Postgrado están claramente establecidos y son de fácil acceso. Sin embargo, ese porcentaje desciende hasta el 22% de quienes manifiestan su acuerdo con que la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos de la Universidad sea eficaz.

**28.1. - SISTEMAS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN - Los sistemas de información del Decanato y la Dirección de Postgrado están claramente establecidos**



**28.2. - SISTEMAS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN - Los sistemas de información con que cuenta la especialización o maestría son de fácil acceso**



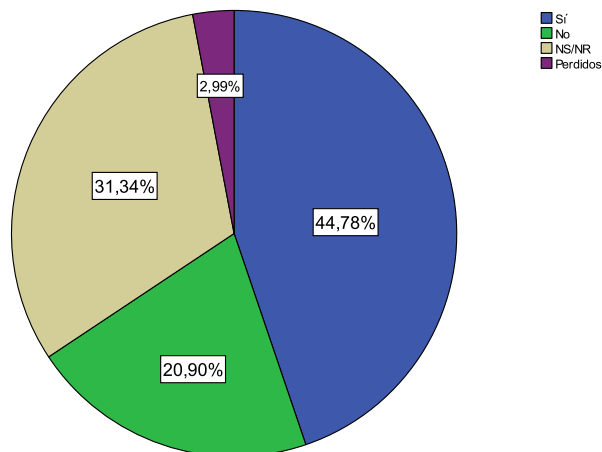
### **I.3. FACTOR III: PROGRAMAS ACADÉMICOS.**

### I.3. FACTOR III: PROGRAMAS ACADÉMICOS.

#### I.3.1. Centros de estudios.

Por lo que respecta al Apartado 29, al que se le denominó “**CENTROS DE ESTUDIOS**”, la muestra de **PROFESORES** encuestados (N=67), ponen de manifiesto en sus respuestas en un porcentaje que oscila entre el 44 y el 85% de los mismos que la carrera ofrece espacios para participar en grupos de investigación o centros de estudios lo que coadyuva a la formación integral de los alumnos.

29. - CENTROS DE ESTUDIOS - ¿La carrera ofrece espacios para participar en grupos o centros de estudio?

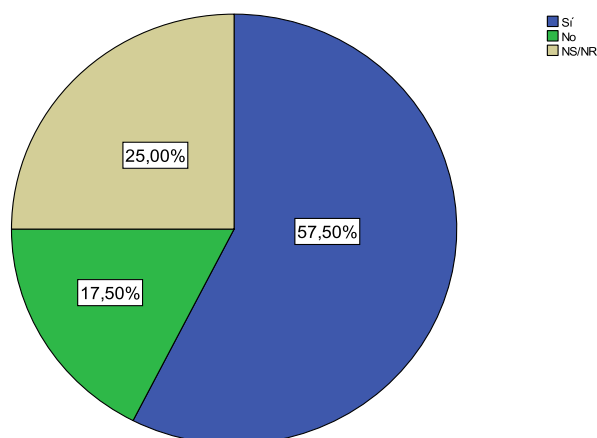


**29.1. - CENTROS DE ESTUDIOS - Los espacios y estrategias que le ofrece la carrera para la participación en grupos de estudio contribuyen a la formación integral del estudiante**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo en Desacuerdo	1	1,5	2,9	2,9
	De Acuerdo	10	14,9	28,6	31,4
	Bastante de Acuerdo	10	14,9	28,6	60,0
	Total Acuerdo	10	14,9	28,6	88,6
	NS/NR	4	6,0	11,4	100,0
	Total	35	52,2	100,0	
Perdidos	Sistema	32	47,8		
Total		67	100,0		

Por lo que respecta al Apartado 28 de este Bloque, denominado “**CENTROS DE ESTUDIOS**”, de la muestra de **ESTUDIANTES DE PREGRADO** (N=40), entre el 57,5 y el 69% de los encuestados manifiestan que la carrera ofrece espacios para participar en grupos o centros de estudios y además coadyuvan a su formación integral.

**28. - CENTROS DE ESTUDIOS - ¿La carrera ofrece espacios para participar en grupos o centros de estudio?**



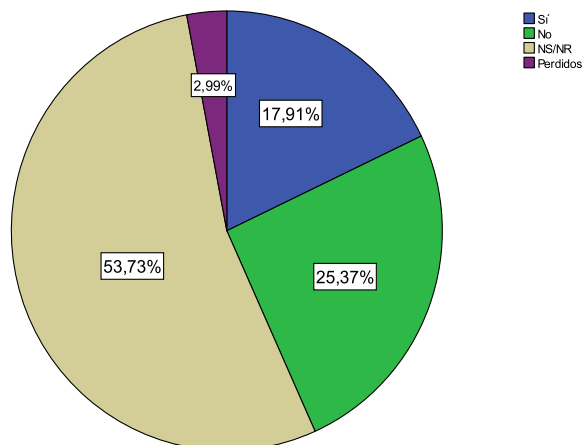
**28.1. - CENTROS DE ESTUDIOS - Los espacios y estrategias que le ofrece la carrera para la participación en grupos de estudio contribuyen a su formación integral**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	3	7,5	13,0	13,0
	Algo en Desacuerdo	3	7,5	13,0	26,1
	De Acuerdo	7	17,5	30,4	56,5
	Bastante de Acuerdo	3	7,5	13,0	69,6
	Total Acuerdo	6	15,0	26,1	95,7
	NS/NR	1	2,5	4,3	100,0
	Total	23	57,5	100,0	
Perdidos	Sistema	17	42,5		
Total		40	100,0		

**I.3.2. Evaluación curricular.**

Por lo que respecta al Apartado 21 de este Bloque, referido a **“EVALUACIÓN DE LAS CARRERAS PROFESIONALES”**, de la muestra de **PROFESORES** encuestados (N=67), entre el 40 y el 62%, según las preguntas, manifiestan su conocimiento y acuerdo con los procedimientos existentes para la autoevaluación y autorregulación de la carrera, confirman la claridad de los mismos y como además el ejercicio de los mismos produce cambios positivos en las carreras reorientando determinados procesos.

**21. - EVALUACIÓN DE LAS CARRERAS PROFESIONALES - ¿Existen procedimientos para la autoevaluación y autorregulación de la carrera, especialización o maestría?**





**21.1. - EVALUACIÓN DE LAS CARRERAS PROFESIONALES - Los procedimientos para la autoevaluación y autorregulación del programa son claros y se orientan al mejoramiento continuo**

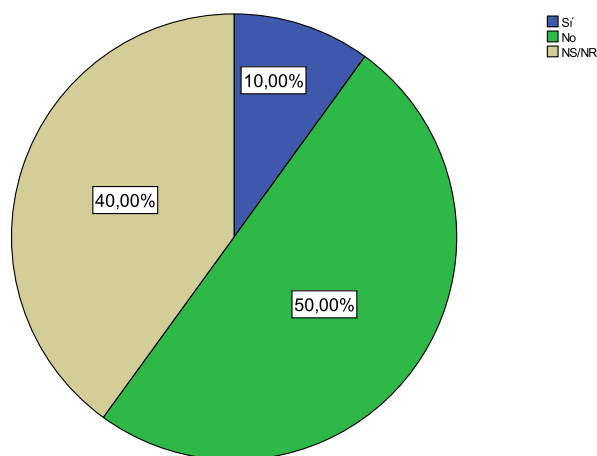
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo en Desacuerdo	7	10,4	29,2	29,2
	De Acuerdo	2	3,0	8,3	37,5
	Bastante de Acuerdo	3	4,5	12,5	50,0
	Total Acuerdo	5	7,5	20,8	70,8
	NS/NR	7	10,4	29,2	100,0
	Total	24	35,8	100,0	
Perdidos	Sistema	43	64,2		
Total		67	100,0		

**21.2. - EVALUACIÓN DE LAS CARRERAS PROFESIONALES - Los resultados del proceso de autoevaluación han generado cambios positivos en la calidad de la carrera, especialización o maestría**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	1	1,5	4,2	4,2
	Algo en Desacuerdo	4	6,0	16,7	20,8
	De Acuerdo	3	4,5	12,5	33,3
	Bastante de Acuerdo	2	3,0	8,3	41,7
	Total Acuerdo	5	7,5	20,8	62,5
	NS/NR	9	13,4	37,5	100,0
	Total	24	35,8	100,0	
Perdidos	Sistema	43	64,2		
Total		67	100,0		

Por lo que respecta al Apartado 21 de este Bloque, denominado **“EVALUACIÓN DE LAS CARRERAS PROFESIONALES”**, de la muestra de **ESTUDIANTES DE PREGRADO** (N=40), solamente el 10% de la muestra manifiestan conocer que existen procedimientos en UNIMET para la autoevaluación y autorregulación de las carreras. Este porcentaje sube hasta el 56% aproximadamente, al manifestar ese porcentaje de encuestados que los procedimientos de autoevaluación y autorregulación son claros y se orientan al mejoramiento continuo y que aquellos han producido cambios positivos en la calidad de la carrera.

**21. - EVALUACIÓN DE LAS CARRERAS PROFESIONALES - ¿Existen procedimientos para la autoevaluación y autorregulación en la carrera?**



**21.1. - EVALUACIÓN DE LAS CARRERAS PROFESIONALES - Los procedimientos para la autoevaluación y autorregulación de la carrera son claros y se orientan al mejoramiento continuo**

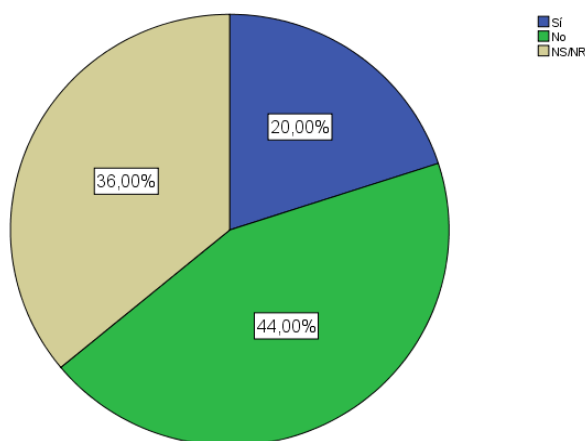
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De Acuerdo	1	2,5	14,3	14,3
	Bastante de Acuerdo	1	2,5	14,3	28,6
	Total Acuerdo	2	5,0	28,6	57,1
	NS/NR	3	7,5	42,9	100,0
	Total	7	17,5	100,0	
Perdidos	Sistema	33	82,5		
Total		40	100,0		

**21.2. - EVALUACIÓN DE LAS CARRERAS PROFESIONALES - Los resultados del proceso de autoevaluación han generado cambios positivos en la calidad de la carrera**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De Acuerdo	2	5,0	28,6	28,6
	Bastante de Acuerdo	1	2,5	14,3	42,9
	Total Acuerdo	3	7,5	42,9	57,1
	NS/NR	3	7,5	42,9	100,0
	Total	7	17,5	100,0	
Perdidos	Sistema	33	82,5		
Total		40	100,0		

Por lo que respecta al Apartado 20 de este Bloque, denominado **“EVALUACIÓN DE LA ESPECIALIZACIÓN O MAESTRÍA”**, de la muestra de **ESTUDIANTES DE POSTGRADO** (N=25), solamente el 20% de la muestra manifiestan que conocen la existencia de procedimientos para la autoevaluación y autorregulación en la especialización o maestría, frente al 44% que niegan su existencia y un 36% que no saben, no contestan. Ese porcentaje asciende al 30% de encuestados para confirmar que aquellos procedimientos son claros y se orientan al mejoramiento continuo y que además han generado cambios positivos en la especialización.

20. - EVALUACIÓN DE LA ESPECIALIZACIÓN O MAESTRÍA - ¿Existen procedimientos para la autoevaluación y autorregulación en la especialización o maestría?



20.1. - EVALUACIÓN DE LA ESPECIALIZACIÓN O MAESTRÍA - Los procedimientos para la autoevaluación y autorregulación de la especialización o maestría son claros y se orientan al mejoramiento continuo

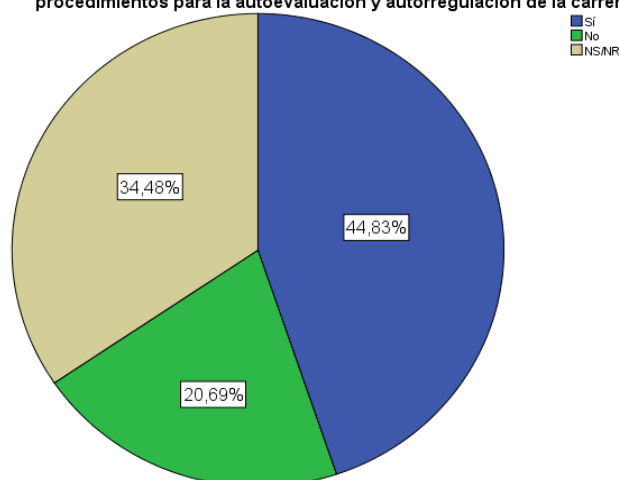
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	1	4,0	10,0	10,0
	Algo en Desacuerdo	1	4,0	10,0	20,0
	De Acuerdo	2	8,0	20,0	40,0
	Bastante de Acuerdo	1	4,0	10,0	50,0
	NS/NR	5	20,0	50,0	100,0
	Total	10	40,0	100,0	
Perdidos	Sistema	15	60,0		
Total		25	100,0		

**20.2. - EVALUACIÓN DE LA ESPECIALIZACIÓN O MAESTRÍA - Los resultados del proceso de autoevaluación han generado cambios positivos en la calidad de la especialización o maestría**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	1	4,0	11,1	11,1
	De Acuerdo	2	8,0	22,2	33,3
	Total Acuerdo	1	4,0	11,1	44,4
	NS/NR	5	20,0	55,6	100,0
	Total	9	36,0	100,0	
Perdidos	Sistema	16	64,0		
Total		25	100,0		

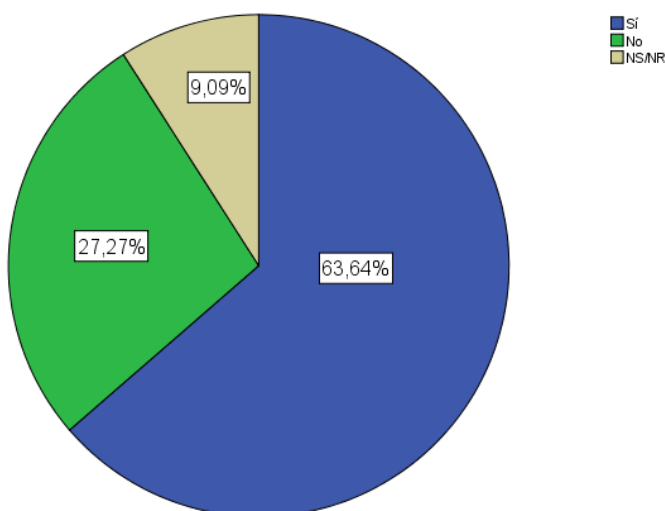
El Apartado 7 de este Bloque, denominado **“EVALUACIÓN DE LAS CARRERAS PROFESIONALES”**, pone de manifiesto que de la muestra de **EGRESADOS DE PREGRADO** (N=25), el 45% aproximadamente manifiestan su conocimiento de los procedimientos internos existentes en UNIMET para la autoevaluación y autorregulación de la carrera frente al 34,5% que los desconoce.

7. - EVALUACIÓN DE LAS CARRERAS PROFESIONALES - ¿Existen procedimientos para la autoevaluación y autorregulación de la carrera?



En lo relativo al Apartado 7 de este Bloque, denominado **“EVALUACIÓN DE LAS CARRERAS PROFESIONALES”**, puede apreciarse que de la muestra de **EGRESADOS DE POSTGRADO** (N=11), entre el 50 y el 63% de los encuestados manifiestan su conocimiento y acuerdo en que existen procedimientos para la autoevaluación y autorregulación de la carrera y que son claros y se orientan al mejoramiento continuo.

**7. - EVALUACIÓN DE LAS CARRERAS PROFESIONALES - ¿Existen procedimientos para la autoevaluación y autorregulación de la carrera?**

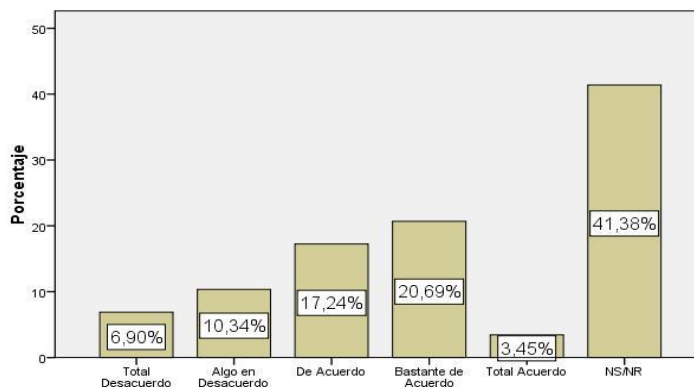


**7.1. - EVALUACIÓN DE LAS CARRERAS PROFESIONALES - Los procedimientos para la autoevaluación y autorregulación de la especialización o maestría son claros y se orientan al mejoramiento continuo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo en Desacuerdo	2	18,2	25,0	25,0
	De Acuerdo	3	27,3	37,5	62,5
	Bastante de Acuerdo	1	9,1	12,5	75,0
	NS/NR	2	18,2	25,0	100,0
	Total	8	72,7	100,0	
Perdidos	Sistema	3	27,3		
Total		11	100,0		

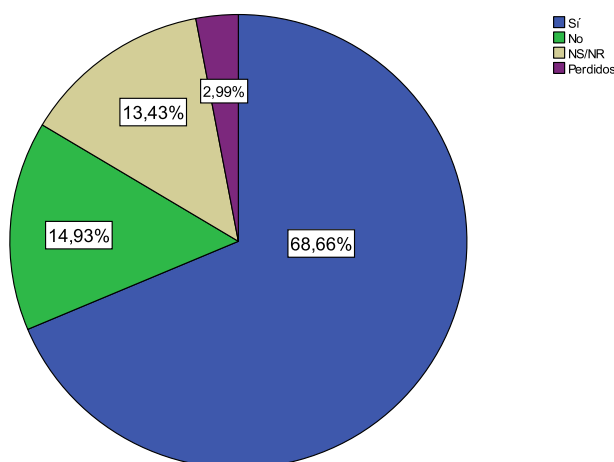
Por lo que respecta al Apartado 8 de este Bloque, denominado “**METODOLOGÍAS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE**”, se evidencia que de la muestra de **EGRESADOS DE PREGRADO** (N=25), cuando se les pregunta si los procesos de autoevaluación y autorregulación de la carrera son claros y se orientan al mejoramiento continuo, se observa que un 31% no responden, pero casi un 50% están en acuerdo a este respecto. Cuando se les pregunta si aprecian que los procesos de autoevaluación establecidos redundan en cambios de mejora de la carrera, se encuentra que un 41% de acuerdo y se ve aumentado al 41% quienes no responden.

**8.6. - METODOLOGÍAS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE - Los resultados del proceso de autoevaluación han generado cambios positivos en la calidad de la carrera**

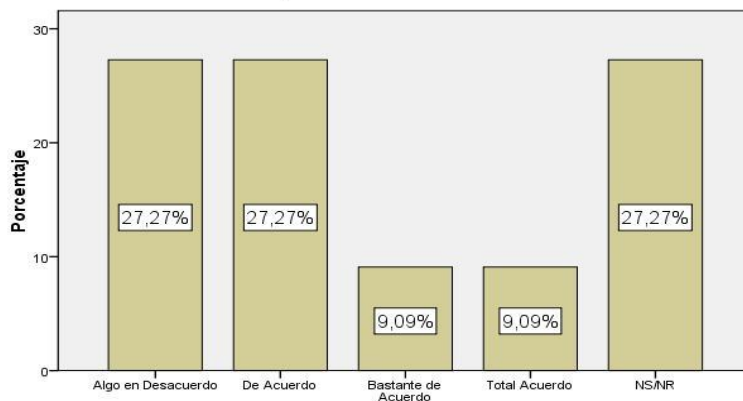


En lo referente al Apartado 8 de este Bloque, denominado **“METODOLOGÍAS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE”**, puede apreciarse que de la muestra de **EGRESADOS DE POSTGRADO** (N=11), solamente el 36 % manifiestan estar de acuerdo cuando se les pregunta si los procesos de autoevaluación establecidos supusieron una mejora de la especialización o maestría.

**28. - EXTENSIÓN O PROYECCIÓN SOCIAL - ¿La carrera tiene actividades articuladas al plan de estudios para propiciar el vínculo de la universidad a la sociedad?**



**8.5. - METODOLOGÍAS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE - Los resultados del proceso de autoevaluación han generado cambios positivos en la calidad de la especialización o maestría**



### I.3.3. Extensión – formación social.

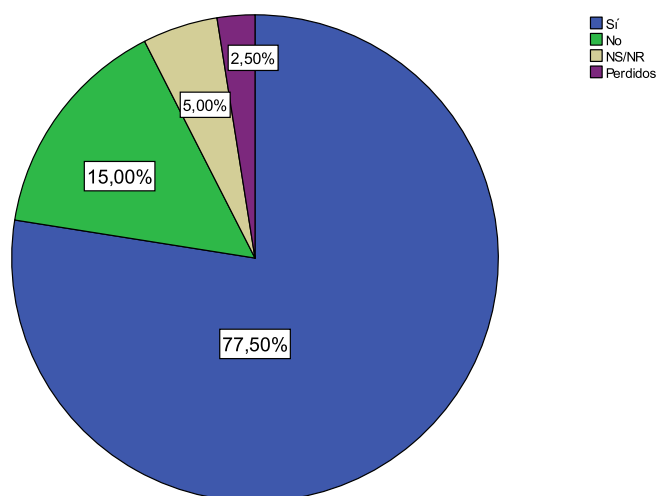
En el Apartado 28, al que se le denominó “**EXTENSIÓN O PROYECCIÓN SOCIAL**”, la muestra de **PROFESORES** encuestados (N=67), pone de manifiesto en sus respuestas, en un porcentaje que oscila entre el 68 y el 76% , que el currículum tiene articuladas desde el inicio actividades para establecer el vínculo entre la Universidad y la sociedad, favoreciendo a la vez la formación integral de los alumnos.

**28.1. - EXTENSIÓN O PROYECCIÓN SOCIAL - Los espacios y estrategias que le ofrece la carrera para la vinculación a la sociedad contribuyen a la formación integral del estudiante**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo en Desacuerdo	2	3,0	3,9	3,9
	De Acuerdo	12	17,9	23,5	27,5
	Bastante de Acuerdo	15	22,4	29,4	56,9
	Total Acuerdo	13	19,4	25,5	82,4
	NS/NR	9	13,4	17,6	100,0
Perdidos	Total	51	76,1	100,0	
	Sistema	16	23,9		
Total		67	100,0		

En lo referente al Apartado 27 de este Bloque, denominado “**EXTENSIÓN O PROYECCIÓN SOCIAL**”, de la muestra de **ESTUDIANTES DE PREGRADO** (N=40), entre el 77,5 y el 95% de la muestra encuestada, según la pregunta, manifiestan que la carrera que cursa tiene actividades articuladas la plan de estudios que vinculan con la sociedad y que además ayudan a su formación integral.

**27. - EXTENSIÓN O PROYECCIÓN SOCIAL - ¿La carrera tiene actividades articuladas al plan de estudios que lo vinculen con la sociedad?**



**27.1. - EXTENSIÓN O PROYECCIÓN SOCIAL - Los espacios y estrategias que le ofrece la carrera para la vinculación a la sociedad contribuyen a su formación integral**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo en Desacuerdo	1	2,5	3,0	3,0
	De Acuerdo	6	15,0	18,2	21,2
	Bastante de Acuerdo	6	15,0	18,2	39,4
	Total Acuerdo	19	47,5	57,6	97,0
	NS/NR	1	2,5	3,0	100,0
	Total	33	82,5	100,0	
Perdidos	Sistema	7	17,5		
Total		40	100,0		

**I.3.4. Exigencias académicas, requisitos de permanencia y graduación.**

En lo referente al Apartado 6 de este Bloque, denominado “**EXIGENCIAS ACADÉMICAS Y REQUISITOS DE PERMANENCIA Y GRADUACIÓN EN SU PROGRAMA**”, de la muestra de **PROFESORES** (N=67), el 77% de los mismos consideran que el nivel de exigencia académica es suficiente y adecuada para poder cursarla por los estudiantes. Junto a ello, en lo relativo a las “Exigencias Académicas y Requisitos de Permanencia y Graduación en el Programa” que cursan los estudiantes de UNIMET, más del 70% de los encuestados consideran que son suficientes y adecuadas al nivel de formación de los estudiantes.



**6.1. - EXIGENCIAS ACADÉMICAS Y REQUISITOS DE PERMANENCIA Y GRADUACIÓN EN SU PROGRAMA - Las exigencias académicas son suficientes**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	3	4,5	4,6	4,6
	Algo en Desacuerdo	9	13,4	13,8	18,5
	De Acuerdo	26	38,8	40,0	58,5
	Bastante de Acuerdo	17	25,4	26,2	84,6
	Total Acuerdo	7	10,4	10,8	95,4
	NS/NR	3	4,5	4,6	100,0
	Total	65	97,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	3,0		
Total		67	100,0		

**6.2. - EXIGENCIAS ACADÉMICAS Y REQUISITOS DE PERMANENCIA Y GRADUACIÓN EN SU PROGRAMA - Los requisitos para permanecer en la carrera, especialización o maestría son suficientes**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	2	3,0	3,1	3,1
	Algo en Desacuerdo	12	17,9	18,5	21,5
	De Acuerdo	24	35,8	36,9	58,5
	Bastante de Acuerdo	14	20,9	21,5	80,0
	Total Acuerdo	8	11,9	12,3	92,3
	NS/NR	5	7,5	7,7	100,0
	Total	65	97,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	3,0		
Total		67	100,0		

**6.3. - EXIGENCIAS ACADÉMICAS Y REQUISITOS DE PERMANENCIA Y GRADUACIÓN EN SU PROGRAMA - Los requisitos para el grado en la carrera, especialización o maestría son suficientes**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	2	3,0	3,1	3,1
	Algo en Desacuerdo	8	11,9	12,3	15,4
	De Acuerdo	26	38,8	40,0	55,4
	Bastante de Acuerdo	17	25,4	26,2	81,5
	Total Acuerdo	7	10,4	10,8	92,3
	NS/NR	5	7,5	7,7	100,0
	Total	65	97,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	3,0		
Total		67	100,0		

En lo referente al Apartado 6 de este Bloque, denominado “**EXIGENCIAS ACADÉMICAS Y REQUISITOS DE PERMANENCIA Y GRADUACIÓN EN SU PROGRAMA**”, de la muestra de **ESTUDIANTES DE PREGRADO** (N=40), entre el 82 y 88% manifiestan su acuerdo y valoración positiva con el nivel de exigencia de su programa, con la adecuación de los requisitos de permanencia en la carrera y con la adecuación de las exigencias al perfil de ingreso en sus estudios.

**6.1. - EXIGENCIAS ACADÉMICAS Y REQUISITOS DE PERMANENCIA Y GRADUACIÓN EN SU PROGRAMA - Las exigencias académicas (evaluaciones) son suficientes**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	1	2,5	2,5	2,5
	Algo en Desacuerdo	4	10,0	10,0	12,5
	De Acuerdo	8	20,0	20,0	32,5
	Bastante de Acuerdo	12	30,0	30,0	62,5
	Total Acuerdo	15	37,5	37,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

**6.2. - EXIGENCIAS ACADÉMICAS Y REQUISITOS DE PERMANENCIA Y GRADUACIÓN EN SU PROGRAMA - Los requisitos para permanecer en la carrera (promedios) guardan correspondencia con la naturaleza del mismo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	1	2,5	2,5	2,5
	Algo en Desacuerdo	3	7,5	7,5	10,0
	De Acuerdo	9	22,5	22,5	32,5
	Bastante de Acuerdo	14	35,0	35,0	67,5
	Total Acuerdo	12	30,0	30,0	97,5
	NS/NR	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

**6.3. - EXIGENCIAS ACADÉMICAS Y REQUISITOS DE PERMANENCIA Y GRADUACIÓN EN SU PROGRAMA - Los requisitos para el grado en la carrera corresponden a la naturaleza de la misma**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo en Desacuerdo	3	7,5	7,5	7,5
	De Acuerdo	11	27,5	27,5	35,0
	Bastante de Acuerdo	14	35,0	35,0	70,0
	Total Acuerdo	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

#### 6.4. - EXIGENCIAS ACADÉMICAS Y REQUISITOS DE PERMANENCIA Y GRADUACIÓN EN SU PROGRAMA - La carrera profesional específica el perfil de ingreso del estudiante

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	1	2,5	2,5	2,5
	Algo en Desacuerdo	4	10,0	10,0	12,5
	De Acuerdo	9	22,5	22,5	35,0
	Bastante de Acuerdo	18	45,0	45,0	80,0
	Total Acuerdo	6	15,0	15,0	95,0
	NS/NR	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

En lo relativo a las preguntas contenidas en el apartado 6 de este Bloque, denominado **“EXIGENCIAS ACADÉMICAS Y REQUISITOS DE PERMANENCIA Y GRADUACIÓN EN SU PROGRAMA”**, de la muestra de **ESTUDIANTES DE POSTGRADO** (N=25), más del 80 % de los encuestados manifiestan su acuerdo con el nivel de exigencia académica de su programa, la adecuada correspondencia entre los contenidos y el propio programa, y como la maestría específica claramente el nivel de ingreso para los estudiantes.

#### 6.1. - EXIGENCIAS ACADÉMICAS Y REQUISITOS DE PERMANENCIA Y GRADUACIÓN EN SU PROGRAMA - Las exigencias académicas (evaluaciones) de la especialización o maestría son suficientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	1	4,0	4,3	4,3
	De Acuerdo	6	24,0	26,1	30,4
	Bastante de Acuerdo	7	28,0	30,4	60,9
	Total Acuerdo	8	32,0	34,8	95,7
	NS/NR	1	4,0	4,3	100,0
	Total	23	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	8,0		
Total		25	100,0		

#### 6.2. - EXIGENCIAS ACADÉMICAS Y REQUISITOS DE PERMANENCIA Y GRADUACIÓN EN SU PROGRAMA - Los requisitos para permanecer en el programa (promedios) guardan correspondencia con la naturaleza de la especialización o maestría

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	------------	------------	-------------------	----------------------

Válidos	Total Desacuerdo	1	4,0	4,2	4,2
	Algo en Desacuerdo	1	4,0	4,2	8,3
	De Acuerdo	4	16,0	16,7	25,0
	Bastante de Acuerdo	7	28,0	29,2	54,2
	Total Acuerdo	9	36,0	37,5	91,7
	NS/NR	2	8,0	8,3	100,0
	Total	24	96,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	4,0		
Total		25	100,0		

**6.3. - EXIGENCIAS ACADÉMICAS Y REQUISITOS DE PERMANENCIA Y GRADUACIÓN EN SU PROGRAMA - Los requisitos para el grado en la especialización o maestría corresponden a la naturaleza del mismo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	1	4,0	4,3	4,3
	De Acuerdo	4	16,0	17,4	21,7
	Bastante de Acuerdo	10	40,0	43,5	65,2
	Total Acuerdo	6	24,0	26,1	91,3
	NS/NR	2	8,0	8,7	100,0
	Total	23	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	8,0		
Total		25	100,0		

**6.4. - EXIGENCIAS ACADÉMICAS Y REQUISITOS DE PERMANENCIA Y GRADUACIÓN EN SU PROGRAMA - La especialización o maestría especifica el perfil de ingreso del estudiante**

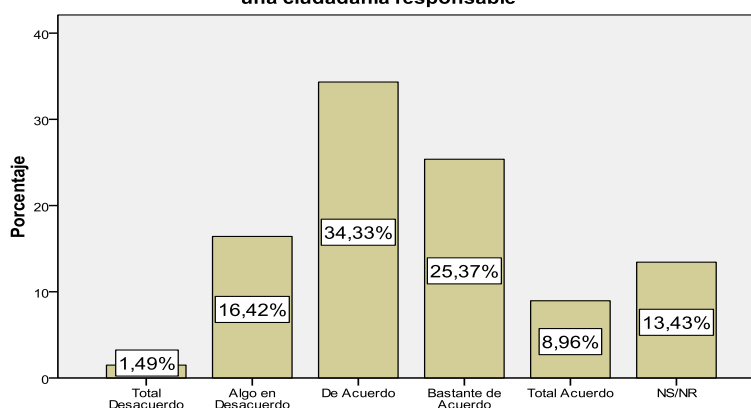
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	1	4,0	4,3	4,3
	Algo en Desacuerdo	1	4,0	4,3	8,7
	De Acuerdo	5	20,0	21,7	30,4
	Bastante de Acuerdo	9	36,0	39,1	69,6
	Total Acuerdo	6	24,0	26,1	95,7
	NS/NR	1	4,0	4,3	100,0
	Total	23	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	8,0		
Total		25	100,0		

**I.3.5. Integralidad del currículo.**

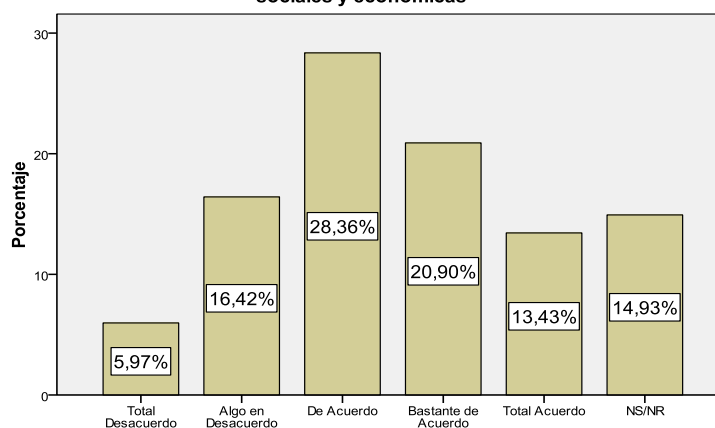
En lo relativo al Apartado 14 de este Bloque referente a la “**INTEGRALIDAD DEL CURRÍCULO**”, de la muestra de **PROFESORES** (N=67), entre el 65 y el 75%

de los mismos, dependiendo de las preguntas, manifiestan la coherencia, cumplimiento y pertinencia de los contenidos del currículum para la finalidad competencial programada, así como la posibilidad de que con los mismos se pueda dar respuesta a los problemas con que se encontrarán los profesionales a su finalización. Sin embargo, dicho porcentaje se reduce al 50% aproximadamente de acuerdo y aceptación en lo referente a que el diseño del currículum como está establecido evita repeticiones y duplicidades de contenidos en las materias.

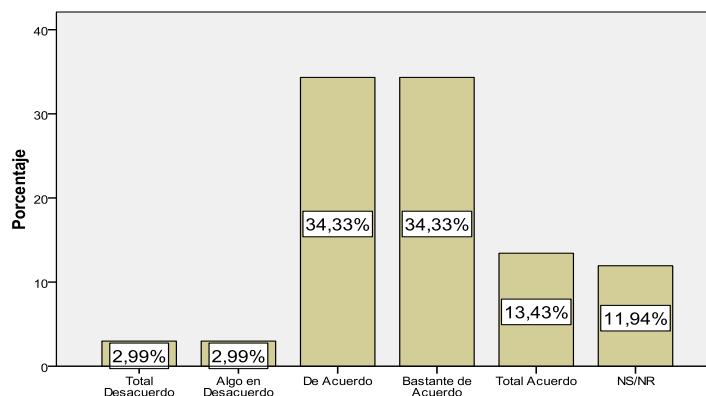
**14.1. - INTEGRALIDAD DEL CURRÍCULO - El plan de estudios de la carrera, especialización o magister desarrolla competencias tanto en los saberes y prácticas de la profesión como en los valores y actitudes para el ejercicio de una ciudadanía responsable**



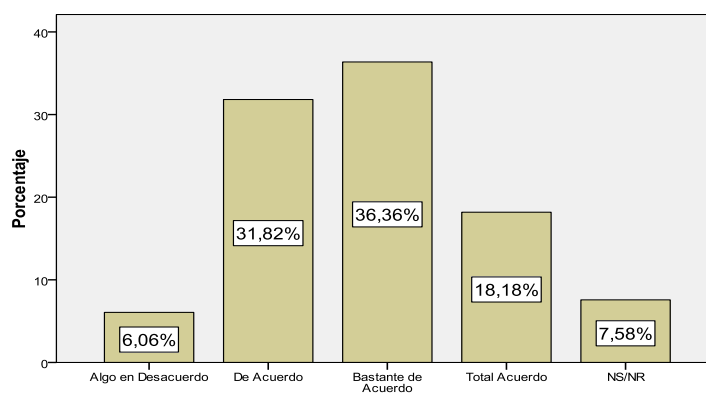
**14.2. - INTEGRALIDAD DEL CURRÍCULO - El plan de estudios de la carrera, especialización o magister incorpora actividades para analizar los problemas vinculados a la carrera profesional desde sus dimensiones filosóficas, éticas, sociales y económicas**



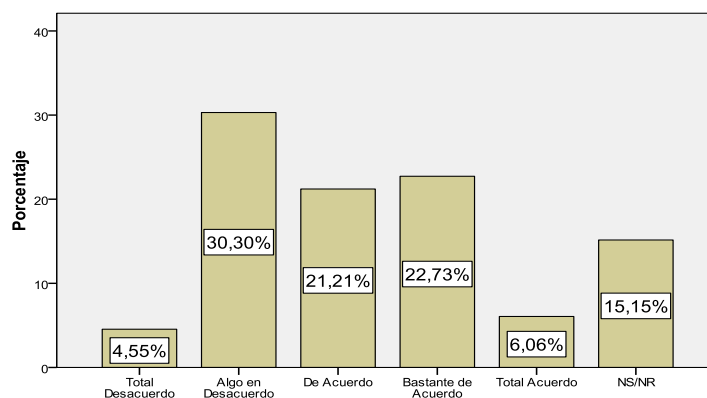
**14.3. - INTEGRALIDAD DEL CURRÍCULO - Los programas de las asignaturas son coherentes con el perfil de la titulación de la carrera, especialización o maestría**



**14.4. - INTEGRALIDAD DEL CURRÍCULO - Los objetivos programados en las asignaturas se cumplen durante el período programado**

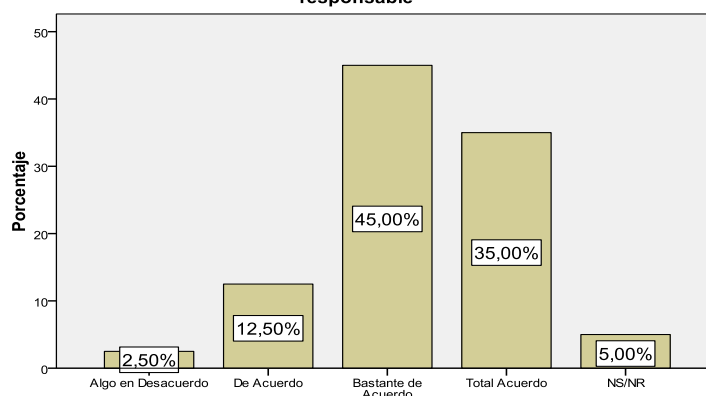


**14.5. - INTEGRALIDAD DEL CURRÍCULO - La estructura del plan de estudios en cuanto a la secuencia de las asignaturas y su articulación horizontal y vertical evita vacíos y duplicidades**

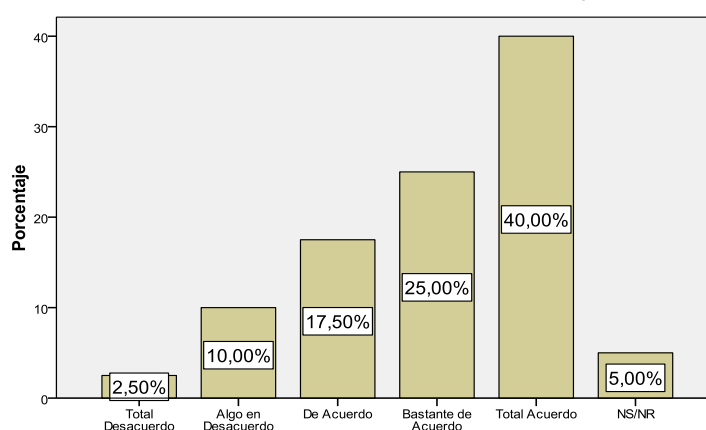


Por lo que respecta al Apartado 13 de este Bloque, denominado **“INTEGRALIDAD DEL CURRÍCULO”**, de la muestra de **ESTUDIANTES DE PREGRADO** (N=40), entre el 90 y el 95% de los mismos, dependiendo de las preguntas, manifiestan su conformidad con que el plan de estudios de la carrera desarrolla competencias vinculadas al ámbito profesional y la adquisición de valores cívicos, tienen programas coherentes que se cumplen en su integridad y fomentan la inserción profesional y el desarrollo humano. Este porcentaje se reduce al 60% en lo relativo a los vacíos y duplicidades que reconocen presenta el currículum en su articulación vertical y horizontal.

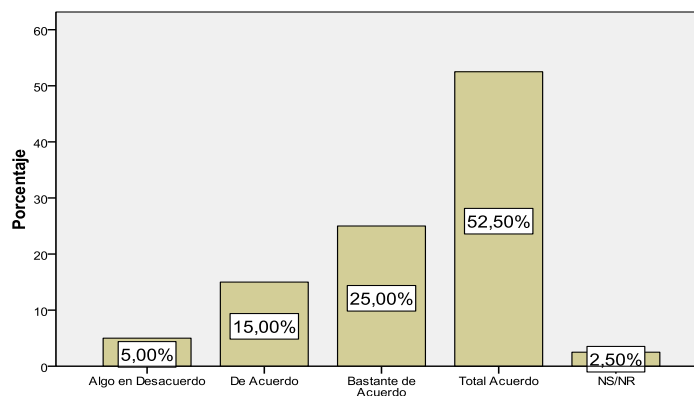
**13.1. - INTEGRALIDAD DEL CURRÍCULO - El plan de estudios de la carrera desarrolla competencias tanto en los saberes y prácticas de la profesión como en los valores y actitudes para el ejercicio de una ciudadanía responsable**



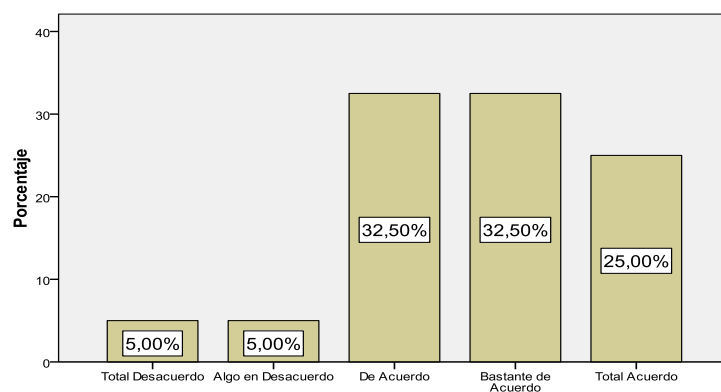
**13.2. - INTEGRALIDAD DEL CURRÍCULO - El plan de estudios de la carrera incorpora actividades para analizar los problemas vinculados a la carrera profesional desde sus dimensiones filosóficas, éticas, sociales y económicas**



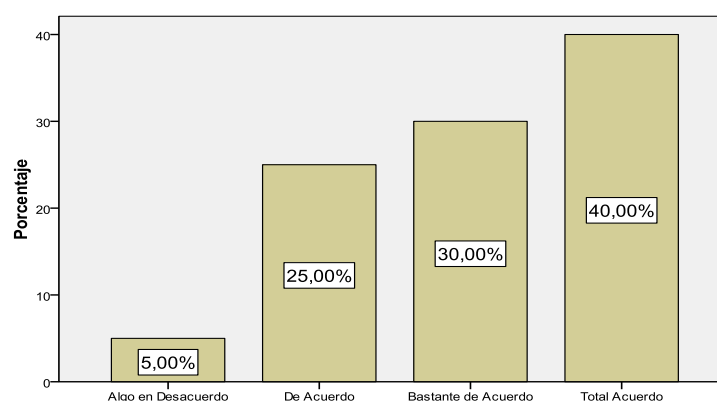
**13.3. - INTEGRALIDAD DEL CURRÍCULO - Los programas de las asignaturas son coherentes con el perfil de la titulación que cursa**



**13.4. - INTEGRALIDAD DEL CURRÍCULO - Los objetivos programados en las asignaturas se cumplen durante el período programado**

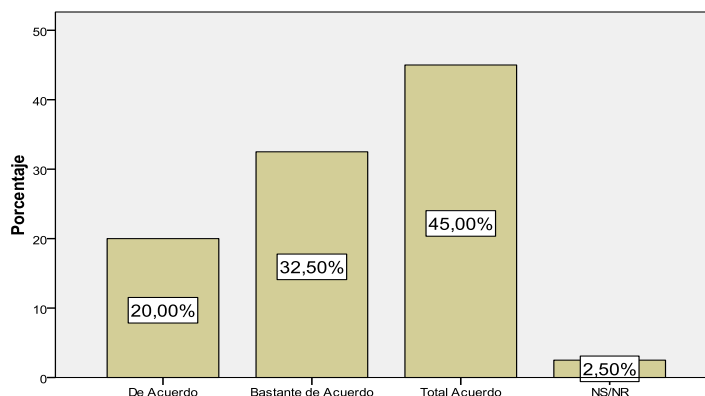


**13.5. - INTEGRALIDAD DEL CURRÍCULO - La formación que recibe en UNIMET es adecuada para su desarrollo profesional**

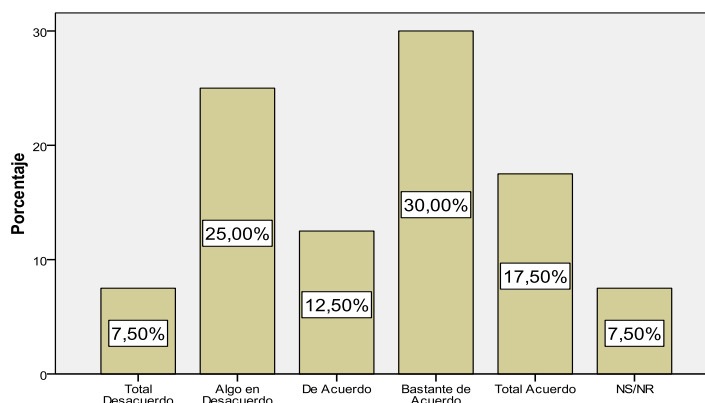




**13.6. - INTEGRALIDAD DEL CURRÍCULO - La formación que recibe en UNIMET es adecuada para su desarrollo humano**

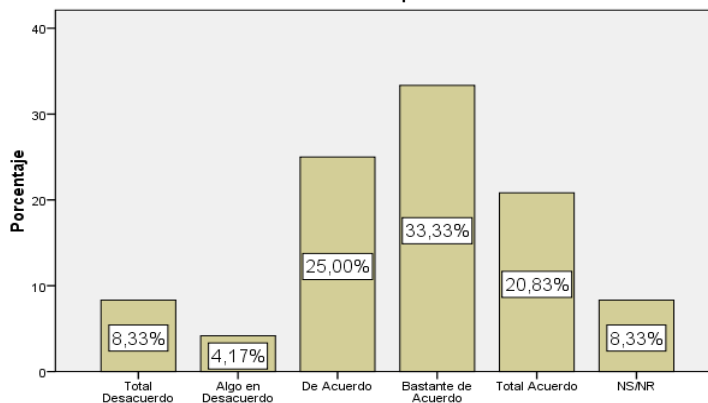


**13.7. - INTEGRALIDAD DEL CURRÍCULO - La estructura del plan de estudios en cuanto a la secuencia de las asignaturas y su articulación horizontal y vertical evita vacíos y duplicidades**

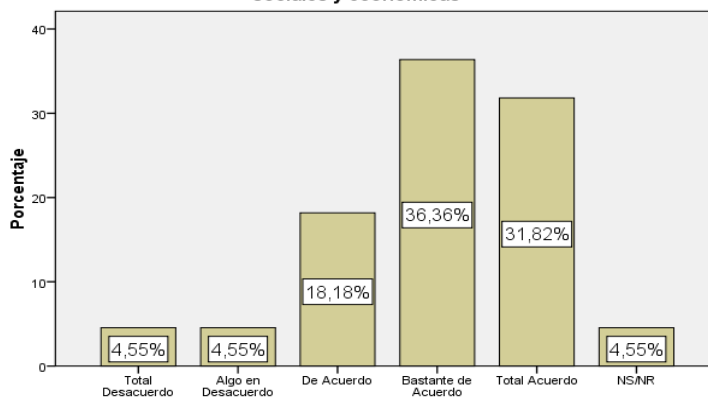


Por lo que respecta al Apartado 13 de este Bloque, denominado **“INTEGRALIDAD DEL CURRÍCULO”**, de la muestra de **ESTUDIANTES DE POSTGRADO** (N=25), entre el 70 y el 85% de los encuestados, según las preguntas, manifiestan que el plan de estudios de su especialización o maestría desarrolla competencias que conectan los saberes y prácticas de la profesión con los valores y actitudes para el ejercicio de una ciudadanía responsable; que además incorpora actividades que permiten un tratamiento de los problemas profesionales desde diferentes perspectivas epistemológicas; que son programas coherentes con el perfil profesional de la titulación que cursan; que los objetivos programados en las materias se cursan durante el periodo de enseñanza-aprendizaje de las mismas; que la formación recibida es coherente con el desarrollo profesional y humano y, finalmente, que el currículum tal y como estructurado evita vacíos y duplicidades.

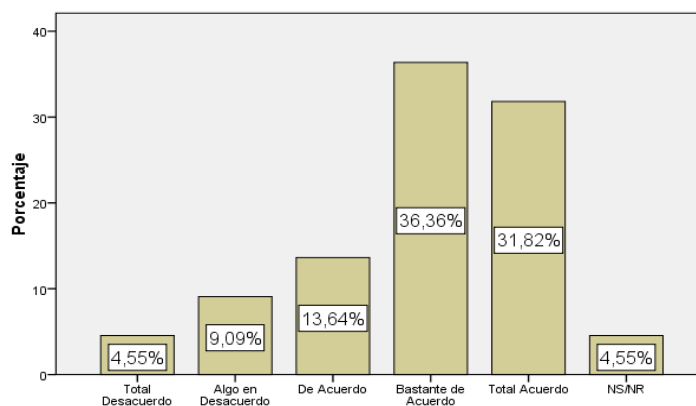
**13.1. - INTEGRALIDAD DEL CURRÍCULO - El plan de estudios de la especialización o maestría desarrolla competencias tanto en los saberes y prácticas de la profesión como en los valores y actitudes para el ejercicio de una ciudadanía responsable**



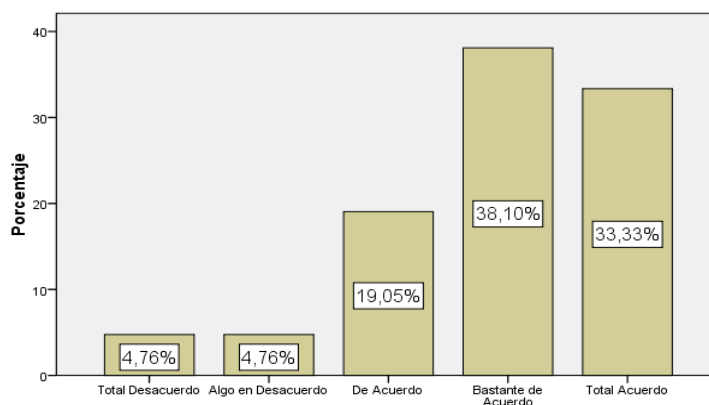
**13.2. - INTEGRALIDAD DEL CURRÍCULO - El plan de estudios de la especialización o maestría incorpora actividades para analizar los problemas vinculados a la carrera profesional desde sus dimensiones filosóficas, éticas, sociales y económicas**



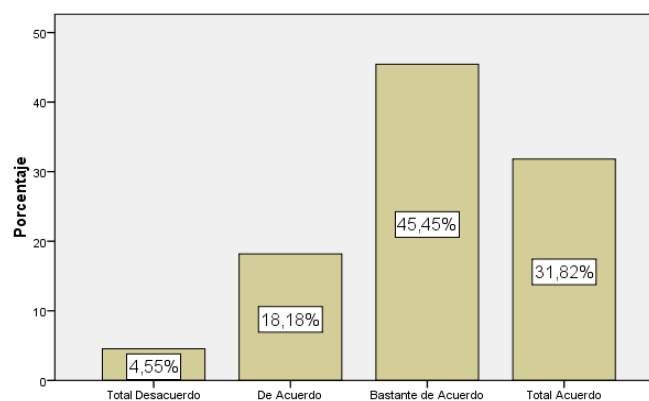
**13.3. - INTEGRALIDAD DEL CURRÍCULO - Los programas de las asignaturas son coherentes con el perfil de la titulación que cursa**



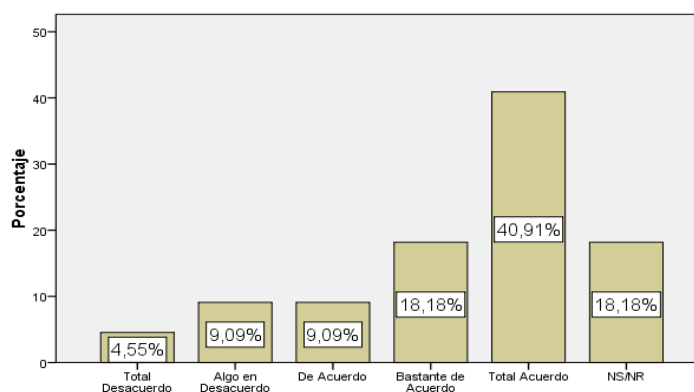
**13.5. - INTEGRALIDAD DEL CURRÍCULO - La formación que recibe en UNIMET es adecuada para su desarrollo profesional**



**13.6. - INTEGRALIDAD DEL CURRÍCULO - La formación que recibe en UNIMET es adecuada para su desarrollo humano**

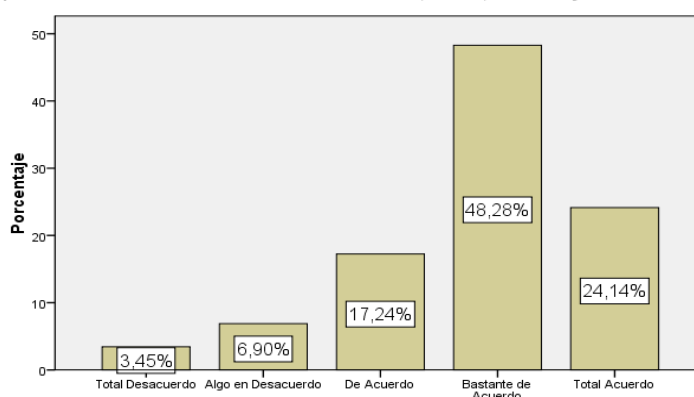


**13.7. - INTEGRALIDAD DEL CURRÍCULO - La estructura del plan de estudios en cuanto a la secuencia de las asignaturas y su articulación horizontal y vertical evita vacíos y duplicidades**

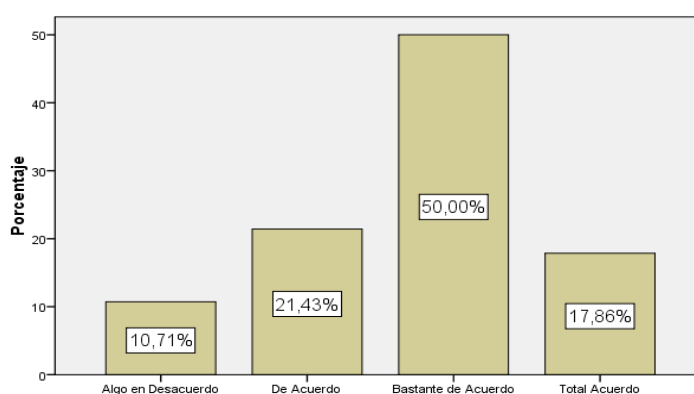


Por lo que respecta al Apartado 3 de este Bloque, denominado **“INTEGRALIDAD DEL CURRÍCULO”**, se pone de manifiesto que de la muestra de **EGRESADOS DE PREGRADO** (N=25), aproximadamente el 90% de la muestra manifiestan que el plan de la carrera ha contribuido al desarrollo de competencias en los ámbitos actitudinal, profesional y ciudadano, que el plan de estudios incorpora problemas y prácticas reales vinculados con el ámbito profesional y finalmente que los objetivos de las asignaturas se cumplen a lo largo del periodo establecido para el desarrollo de las mismas.

**3.2. - INTEGRALIDAD DEL CURRÍCULO - El plan de estudios de la carrera incorporaba actividades para analizar los problemas vinculados a la carrera profesional desde sus dimensiones filosóficas, éticas, sociales y económicas**



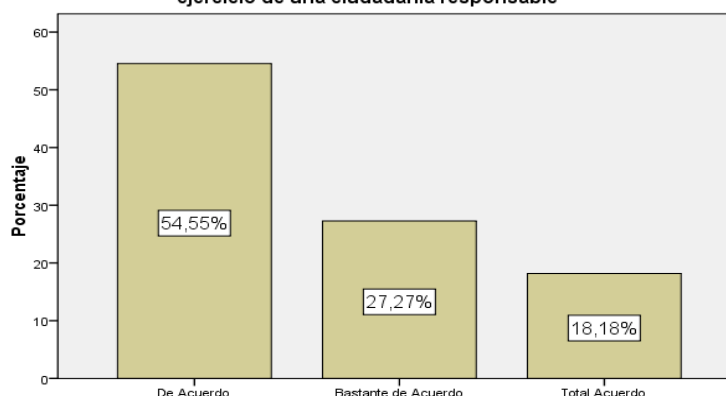
**3.3. - INTEGRALIDAD DEL CURRÍCULO - Los objetivos programados en las asignaturas se cumplían durante el periodo programado**



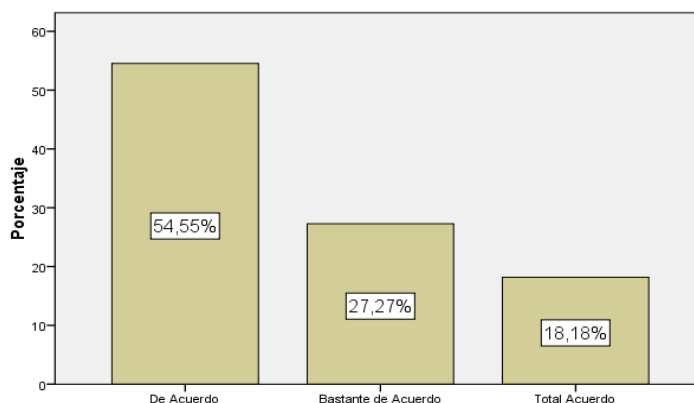
A pesar de que el número de participantes de este grupo fue muy escaso y que los porcentajes obtenidos deben interpretarse con cierta cautela si se pueden entresacar ciertas “tendencias y proyecciones” de las respuestas obtenidas. Concretamente y en lo

relativo al Apartado 3 de este Bloque, denominado **“INTEGRALIDAD DEL CURRÍCULO”**, puede apreciarse que de la muestra de **EGRESADOS DE POSTGRADO** (N=11), aproximadamente el 90% de los encuestados manifiestan que el plan de estudios de la especialización o maestría contribuyó al desarrollo de competencias en sus diferentes ámbitos, que el plan de estudios incorporó actividades para analizar problemas del ámbito profesional desde diferentes perspectivas y que los objetivos incluidos en las materias se llevaban a cabo en el periodo establecido.

3.1. - INTEGRALIDAD DEL CURRÍCULO - El plan de estudios de la especialización o maestría contribuyó al desarrollo de competencias tanto en los saberes y prácticas de la profesión como en los valores y actitudes para el ejercicio de una ciudadanía responsable



3.2. - INTEGRALIDAD DEL CURRÍCULO - El plan de estudios incorporaba actividades para analizar los problemas vinculados a la carrera profesional desde sus dimensiones filosóficas, éticas, sociales y económicas

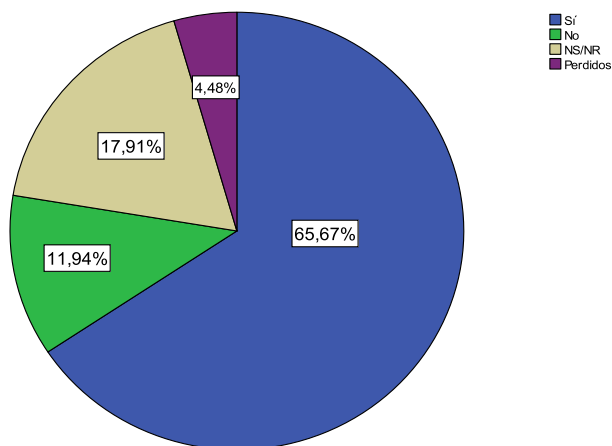


Por lo que respecta al Apartado 30, al que se le denominó **“OTRAS ACTIVIDADES”**, la muestra de **PROFESORES** encuestados (N=67), pone de manifiesto en sus respuestas, en un porcentaje que oscila entre el 65 y el 75% de los mismos, dependiendo de las preguntas, que consideran que el currículo de la carrera ofrece espacios para poder participar en actividades artísticas y deportivas, lo que a su vez contribuye a la formación integral de los alumnos.

**30.1.- OTRAS ACTIVIDADES - Los espacios y estrategias que le ofrece la universidad para la participación en actividades artísticas y deportivas contribuyen a la formación integral del estudiante**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	3	4,5	6,1	6,1
	Algo en Desacuerdo	2	3,0	4,1	10,2
	De Acuerdo	8	11,9	16,3	26,5
	Bastante de Acuerdo	12	17,9	24,5	51,0
	Total Acuerdo	19	28,4	38,8	89,8
	NS/NR	5	7,5	10,2	100,0

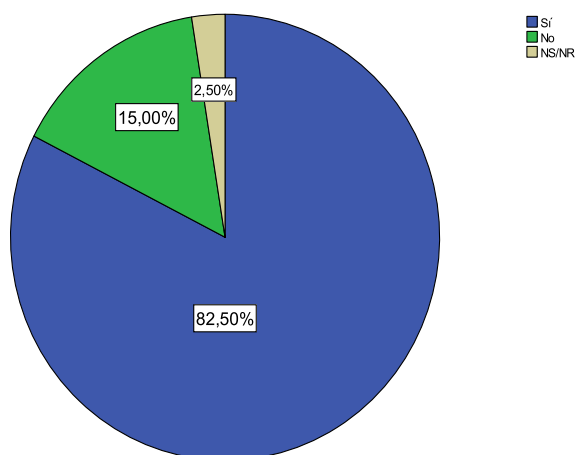
**30. - OTRAS ACTIVIDADES - ¿La carrera ofrece espacios para participar en actividades artísticas y deportivas?**



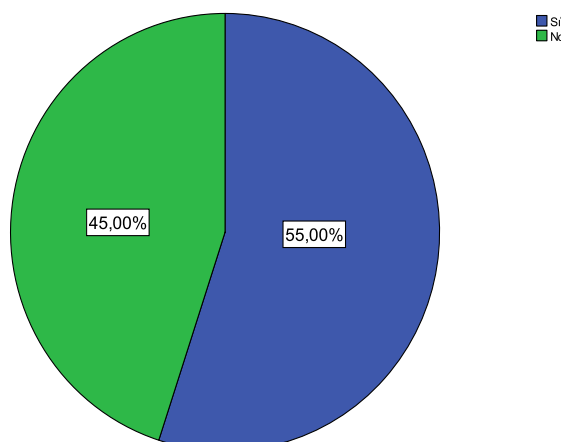
	Total	49	73,1	100,0
Perdidos	Sistema	18	26,9	
Total		67	100,0	

En lo relativo al Apartado 29 de este Bloque, denominado “**OTRAS ACTIVIDADES**”, de la muestra de **ESTUDIANTES DE PREGRADO** (N=40), entre el 82,5 y el 90% de los encuestados manifiestan que la carrera ofrece espacios para participar en las actividades artísticas y deportivas y que además contribuyen a su formación integral. Ese porcentaje se reduce sin embargo al 55%, que son quienes manifiestan participar directamente en actividades artísticas y deportivas.

29.1. - OTRAS ACTIVIDADES - ¿La carrera ofrece espacios para participar en actividades artísticas y deportivas?



29.2. - OTRAS ACTIVIDADES - ¿Usted participa en actividades artísticas y deportivas que ofrece UNIMET?



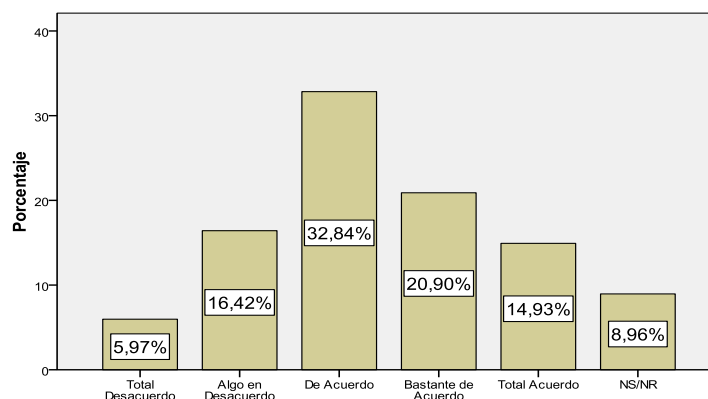
**29.1.1.- OTRAS ACTIVIDADES - Los espacios y estrategias que le ofrece la universidad para la participación en actividades artísticas y deportivas contribuyen a su formación integral**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo en Desacuerdo	1	2,5	4,2	4,2
	De Acuerdo	6	15,0	25,0	29,2
	Bastante de Acuerdo	5	12,5	20,8	50,0
	Total Acuerdo	12	30,0	50,0	100,0
	Total	24	60,0	100,0	
Perdidos	Sistema	16	40,0		
Total		40	100,0		

**I.3.6. Interdisciplinariedad.**

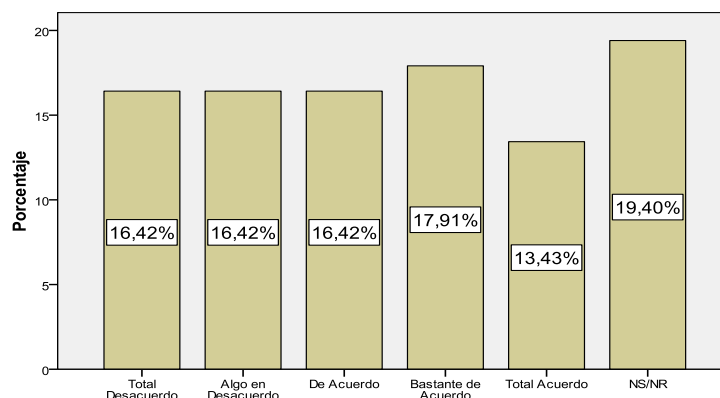
En lo relativo al Apartado 16 de este Bloque, referente al concepto de **“INTERDISCIPLINARIEDAD”**, de la muestra de **PROFESORES** (N=67), entre el 50 y el 60% dependiendo de las preguntas, muestran su acuerdo con que la institución propicia un clima adecuado para la interdisciplinariedad, también fomenta actividades que ayudan a la mejora del trabajo de estudiantes de diferentes Facultades y finalmente, también en lo relativo al tratamiento interdisciplinario de los contenidos de las materias en cada Facultad.

**16.1. - INTERDISCIPLINARIEDAD - La Facultad ofrece espacios y condiciones adecuadas para el trabajo interdisciplinario**

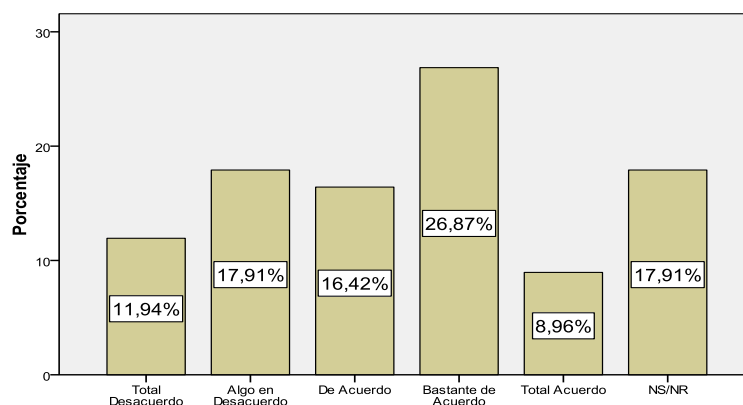




**16.2. - INTERDISCIPLINARIEDAD - Desde la carrera, especialización o maestría se promueven actividades que implican la interacción de estudiantes de diferentes facultades**

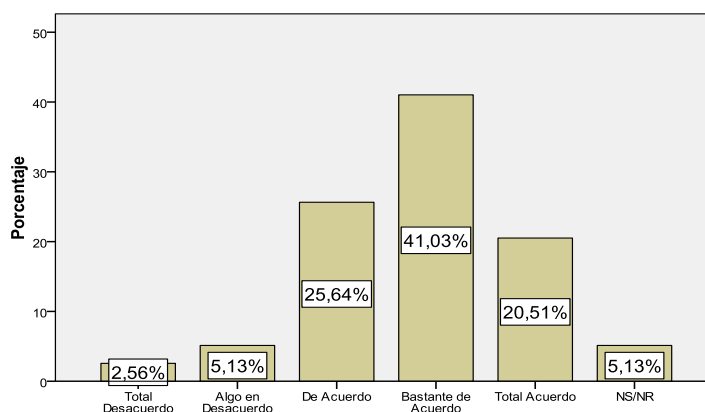


**16.3. - INTERDISCIPLINARIEDAD - En la carrera, especialización o maestría se aplican metodologías que propician el tratamiento de problemas del contexto con enfoques interdisciplinarios**

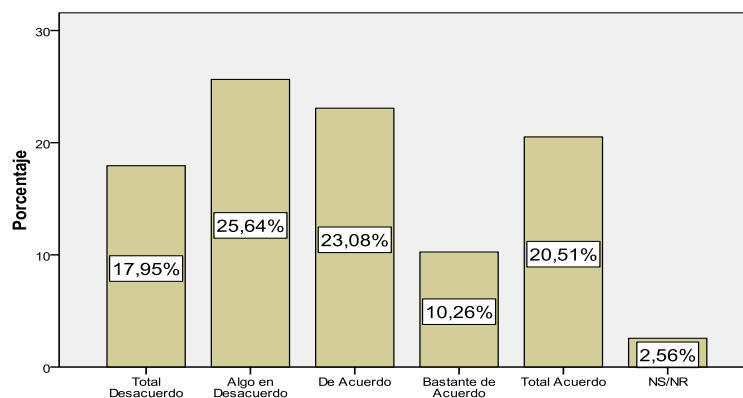


Por lo que respecta al Apartado 15 de este Bloque, denominado **“INTERDISCIPLINARIEDAD”**, de la muestra de **ESTUDIANTES DE PREGRADO** (N=40), entre el 70 y el 80% de los encuestados manifiestan que las Facultades ofrecen espacios y condiciones adecuadas para el trabajo interdisciplinario, utilizándose además metodologías propicias para ello. Ese porcentaje de acuerdo se reduce al 53% cuando se pregunta si desde la carrera se promueven actividades que propicien la interacción de estudiantes de diferentes Facultades.

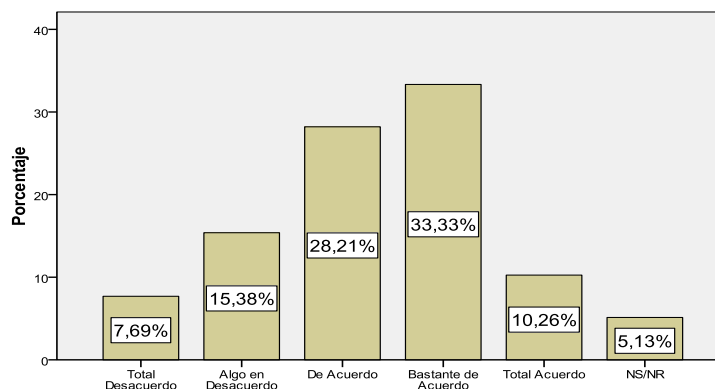
**15.1. - INTERDISCIPLINARIEDAD - La Facultad ofrece espacios y condiciones adecuadas para el trabajo interdisciplinario**



**15.2. - INTERDISCIPLINARIEDAD - Desde la carrera se promueven actividades que implican la interacción de estudiantes de diferentes facultades**



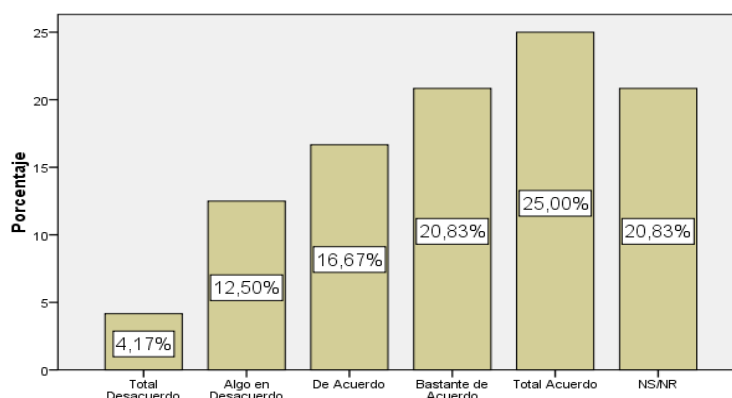
**15.3. - INTERDISCIPLINARIEDAD - En la carrera se aplican metodologías que propician el tratamiento de problemas del contexto con enfoques interdisciplinarios**



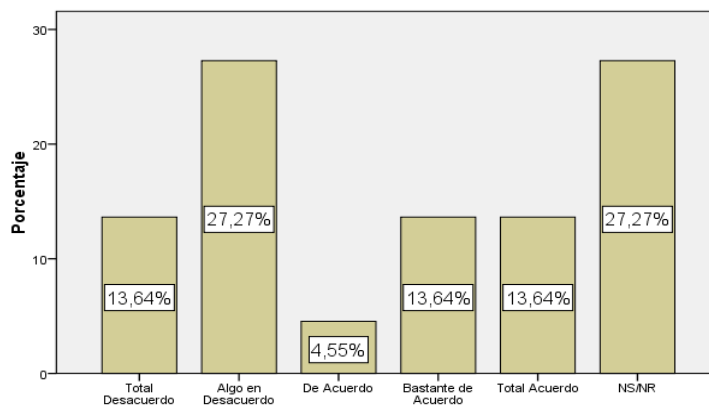
Por lo que respecta al Apartado 15 de este Bloque, denominado “INTERDISCIPLINARIEDAD”, de la muestra de **ESTUDIANTES DE**

**POSTGRADO** (N=25), solamente el 31,5% de los encuestados manifiestan que desde la especialización o maestría se promueven actividades que favorezcan la interacción entre estudiantes de diferentes títulos de postgrado, porcentaje que se eleva al 44,5% de la muestra para señalar que en la especialización o maestría se utilizan metodologías que permiten un tratamiento interdisciplinario de los problemas del contenido, y finalmente dicho porcentaje asciende al 62% para confirmar que la especialización o maestría ofrece espacios y condiciones adecuadas para el trabajo interdisciplinario.

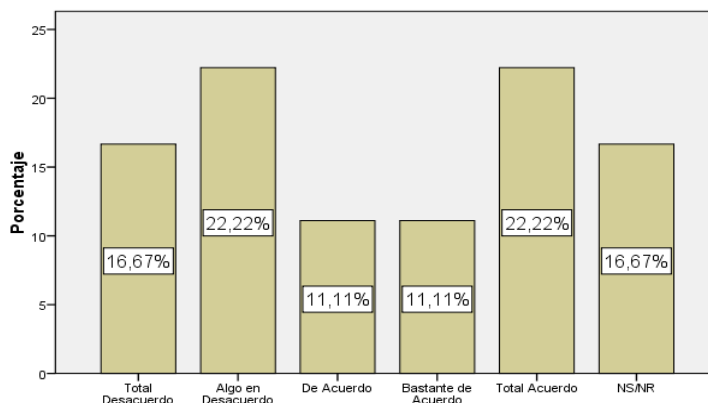
**15.1. - INTERDISCIPLINARIEDAD - La especialización o maestría ofrece espacios y condiciones adecuadas para el trabajo interdisciplinario**



**15.2. - INTERDISCIPLINARIEDAD - Desde la especialización o maestría se promueven actividades que implican la interacción de estudiantes de diferentes facultades**

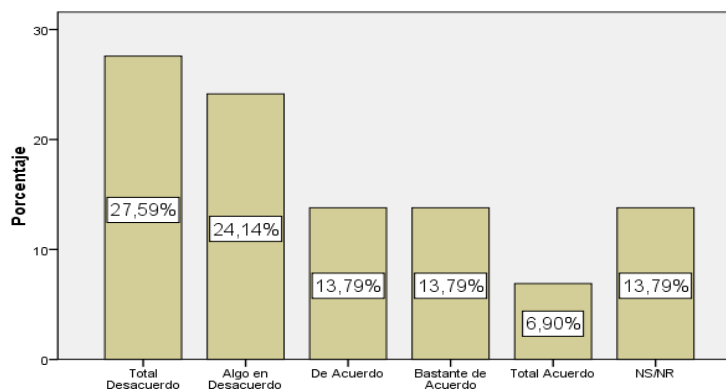


**15.3. - INTERDISCIPLINARIEDAD - En la especialización o maestría se aplican metodologías que propician el tratamiento de problemas del contexto con enfoques interdisciplinarios**

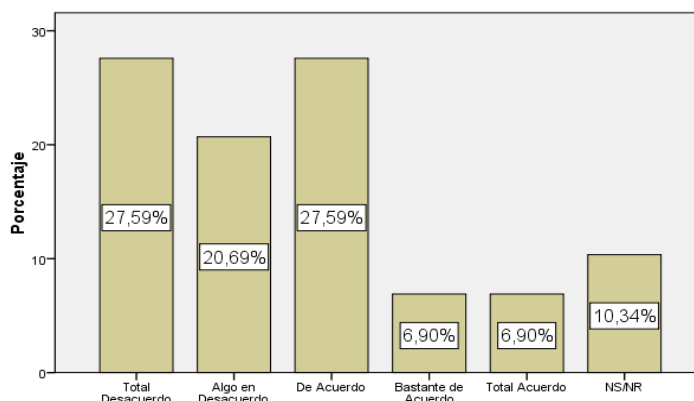


Por lo que respecta al Apartado 5 de este Bloque, denominado **“INTERDISCIPLINARIEDAD”**, se pone de manifiesto que de la muestra de **EGRESADOS DE PREGRADO** (N=25), únicamente entre el 34 y el 41% de los encuestados manifiestan que desde las Facultades se promueven actividades que impliquen relación “interfacultativa” y además echan en falta la promoción de proyectos que vinculen al egresado para el tratamiento de problemas del contexto de manera interdisciplinar.

**5.1. - INTERDISCIPLINARIEDAD - Desde la Facultad se promueven actividades que implican la interacción de estudiantes de diferentes facultades**

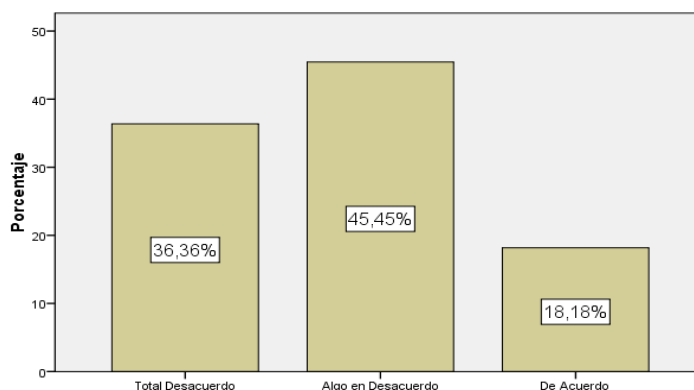


**5.2. - INTERDISCIPLINARIEDAD - Desde la Facultad se promueven proyectos que vinculen al egresado para el tratamiento de problemas del contexto con enfoques interdisciplinarios**

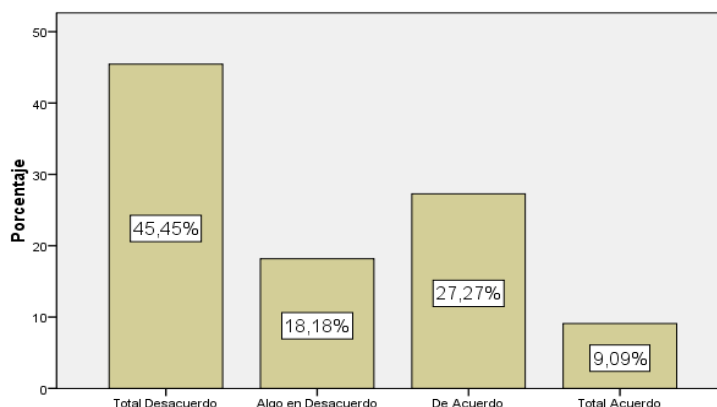


En lo referente al Apartado 5 de este Bloque, denominado **“INTERDISCIPLINARIEDAD”**, puede apreciarse que de la muestra de **EGRESADOS DE POSTGRADO** (N=11), únicamente el 18% de los encuestados se muestran de acuerdo en que desde la Universidad se promuevan actividades que impliquen interacción de estudiantes de diferentes Facultades, porcentaje que asciende al 36% cuando se trata de confirmar que la Universidad se preocupa porque el tratamiento de problemas del contexto a los que deberá hacer frente después el egresado, se lleve a cabo desde enfoques interdisciplinarios.

**5.1. - INTERDISCIPLINARIEDAD - Desde la Facultad se promueven actividades que implican la interacción de estudiantes de diferentes facultades**



**5.2. - INTERDISCIPLINARIEDAD - Desde la Facultad se promueven proyectos que vinculen al egresado para el tratamiento de problemas del contexto con enfoques interdisciplinarios**



### I.3.7. Promedio de permanencia en el Programa Académico.

En lo relativo al Apartado 7 de este Bloque, denominado “**PROMEDIO DE PERMANENCIA EN LA CARRERA**”, de la muestra de **PROFESORES** (N=67), aproximadamente el 56% de los mismos consideran que la mayoría de los estudiantes obtiene el grado en el tiempo establecido de promedio.

#### 7.1. - PROMEDIO DE PERMANENCIA EN LA CARRERA - La mayoría de los estudiantes obtiene su grado en el tiempo previsto para el desarrollo de la carrera

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	2	3,0	3,0	3,0
	Algo en Desacuerdo	13	19,4	19,7	22,7
	De Acuerdo	17	25,4	25,8	48,5
	Bastante de Acuerdo	13	19,4	19,7	68,2
	Total Acuerdo	7	10,4	10,6	78,8
	NS/NR	14	20,9	21,2	100,0
	Total	66	98,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,5		
Total		67	100,0		

En lo relativo al Apartado 7 de este Bloque, denominado “**PROMEDIO DE PERMANENCIA EN LA CARRERA**”, de la muestra de **ESTUDIANTES DE PREGRADO** (N=40), el 65% de los mismos consideran que la mayoría de los estudiantes obtiene su grado en el tiempo previsto para el desarrollo de la misma.

**7.1. - PROMEDIO DE PERMANENCIA EN LA CARRERA - La mayoría de los estudiantes obtiene su grado en el tiempo previsto para el desarrollo de la carrera**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	6	15,0	15,0	15,0
	Algo en Desacuerdo	5	12,5	12,5	27,5
	De Acuerdo	13	32,5	32,5	60,0
	Bastante de Acuerdo	9	22,5	22,5	82,5
	Total Acuerdo	4	10,0	10,0	92,5
	NS/NR	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Finalmente, en el apartado 7 de este Bloque, denominado “**PROMEDIO DE PERMANENCIA EN LA CARRERA**”, de la muestra de **ESTUDIANTES DE POSTGRADO** (N=25), el 60% de los mismos se muestran de acuerdo con que la mayoría de los alumnos de la especialización o maestría obtiene su grado en el tiempo previsto para el desarrollo de la misma.

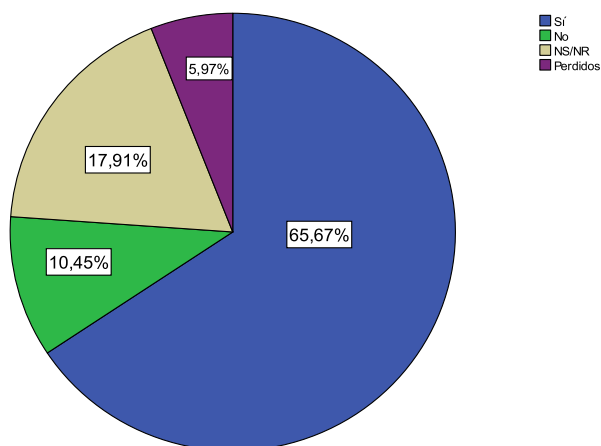
**7.1. - PROMEDIO DE PERMANENCIA EN LA CARRERA - La mayoría de los estudiantes de la especialización o maestría obtiene su grado en el tiempo previsto para el desarrollo de la misma**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo en Desacuerdo	2	8,0	8,0	8,0
	De Acuerdo	6	24,0	24,0	32,0
	Bastante de Acuerdo	4	16,0	16,0	48,0
	Total Acuerdo	5	20,0	20,0	68,0
	NS/NR	8	32,0	32,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**I.3.8. Vínculo con el sector empresarial.**

Por lo que respecta al Apartado 27 de este Bloque, denominado “**PRÁCTICAS Y PASANTÍAS**”, la muestra de **PROFESORES** encuestados (N=67), pone de manifiesto en sus respuestas en un porcentaje que oscila entre el 65 y el 75% que conocen la existencia de dichas prácticas, que son congruentes con los objetivos de la carrera y que contribuyen al desarrollo de las competencias profesionales que se pretenden conseguir a nivel profesional.

**27. - PRÁCTICAS Y PASANTÍAS - ¿Existen mecanismos que fomenten las prácticas profesionales y pasantías en las empresas o instituciones?**



**27.1. - PRÁCTICAS Y PASANTÍAS - Las prácticas y pasantías son congruentes con los objetivos de la carrera**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo en Desacuerdo	3	4,5	6,1	6,1
	De Acuerdo	8	11,9	16,3	22,4
	Bastante de Acuerdo	15	22,4	30,6	53,1
	Total Acuerdo	12	17,9	24,5	77,6
	NS/NR	11	16,4	22,4	100,0
	Total	49	73,1	100,0	
Perdidos	Sistema	18	26,9		
Total		67	100,0		

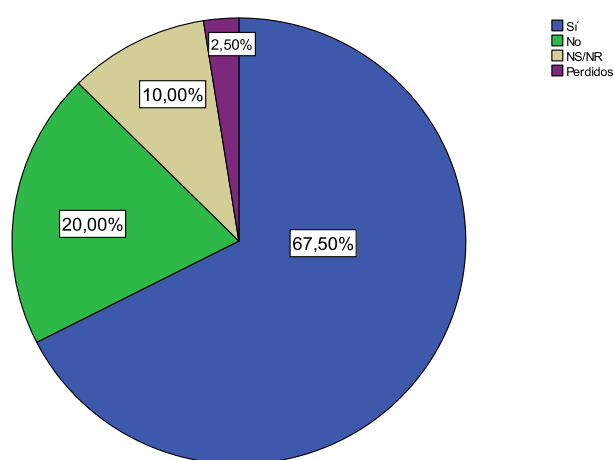
**27.2. - PRÁCTICAS Y PASANTÍAS - Las prácticas y pasantías contribuyen al desarrollo de las competencias propuestas en la carrera**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo en Desacuerdo	4	6,0	8,2	8,2
	De Acuerdo	7	10,4	14,3	22,4
	Bastante de Acuerdo	13	19,4	26,5	49,0
	Total Acuerdo	13	19,4	26,5	75,5
	NS/NR	12	17,9	24,5	100,0
	Total	49	73,1	100,0	
Perdidos	Sistema	18	26,9		
Total		67	100,0		



En lo relativo al Apartado 18 de este Bloque, denominado “**PRÁCTICAS Y PASANTÍAS**”, de la muestra de **ESTUDIANTES DE PREGRADO** (N=40), el 67% de los encuestados confirman conocer la existencia de mecanismos en las diferentes carreras de UNIMET que fomentan las prácticas y pasantías en empresas e instituciones. Junto a ello, el 90% de la muestra consideran que las prácticas y pasantías son congruentes con los objetivos de la carrera y que contribuyen a la adquisición de las competencias establecidas en los programas de las Facultades.

**18. - PRÁCTICAS Y PASANTÍAS - ¿Existen mecanismos que fomenten las prácticas profesionales y pasantías en las empresas o instituciones?**



**18.1. - PRÁCTICAS Y PASANTÍAS - Las prácticas y pasantías son congruentes con los objetivos de la carrera**

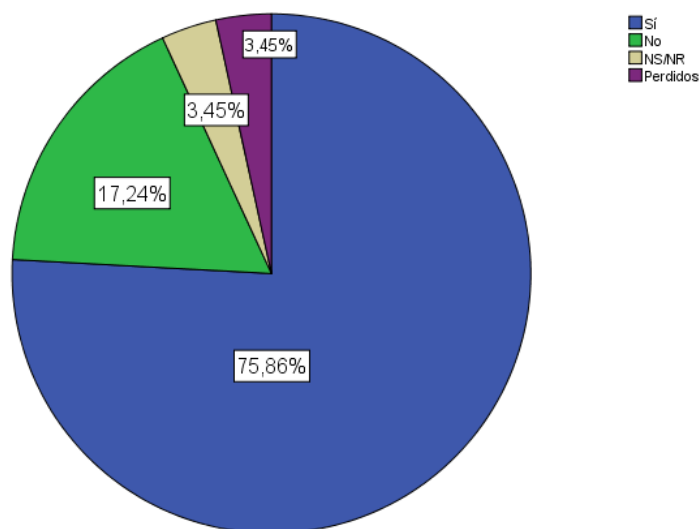
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo en Desacuerdo	1	2,5	3,7	3,7
	De Acuerdo	7	17,5	25,9	29,6
	Bastante de Acuerdo	4	10,0	14,8	44,4
	Total Acuerdo	14	35,0	51,9	96,3
	NS/NR	1	2,5	3,7	100,0
	Total	27	67,5	100,0	
Perdidos	Sistema	13	32,5		
Total		40	100,0		

**18.2. - PRÁCTICAS Y PASANTÍAS - Las prácticas y pasantías contribuyen al desarrollo de las competencias propuestas en la carrera**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De Acuerdo	8	20,0	29,6	29,6
	Bastante de Acuerdo	3	7,5	11,1	40,7
	Total Acuerdo	16	40,0	59,3	100,0
	Total	27	67,5	100,0	
Perdidos	Sistema	13	32,5		
Total		40	100,0		

En lo relativo al Apartado 10 de este Bloque, denominado “**PRÁCTICAS Y PASANTÍAS**”, puede apreciarse que de la muestra de **ESTUDIANTES DE POSTGRADO** (N=25), casi el 76% manifiestan conocer en UNIMET la existencia de procesos que fomentan las prácticas y pasantías en empresas e instituciones y en un porcentaje similar reconocen que son congruentes con los objetivos de la carrera y que contribuyen a la consecución de las competencias establecidas en la carrera.

**10. - PRÁCTICAS Y PASANTÍAS - ¿Existen mecanismos que fomenten las prácticas profesionales y pasantías en las empresas o instituciones?**



**10.1. - PRÁCTICAS Y PASANTÍAS - Las prácticas y pasantías son congruentes con los objetivos de la carrera**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo en Desacuerdo	1	3,4	4,0	4,0
	De Acuerdo	2	6,9	8,0	12,0
	Bastante de Acuerdo	7	24,1	28,0	40,0
	Total Acuerdo	15	51,7	60,0	100,0
	Total	25	86,2	100,0	
Perdidos	Sistema	4	13,8		
Total		29	100,0		

**10.2. - PRÁCTICAS Y PASANTÍAS - Las prácticas y pasantías contribuyen al desarrollo de las competencias propuestas en la carrera**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bastante de Acuerdo	8	27,6	32,0	32,0
	Total Acuerdo	17	58,6	68,0	100,0
	Total	25	86,2	100,0	
Perdidos	Sistema	4	13,8		
Total		29	100,0		

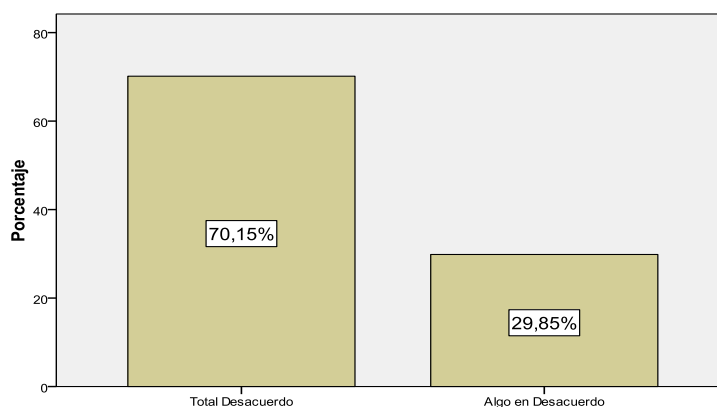
## **I.4. FACTOR IV: PROFESORES.**

## I.4. FACTOR IV: PROFESORES.

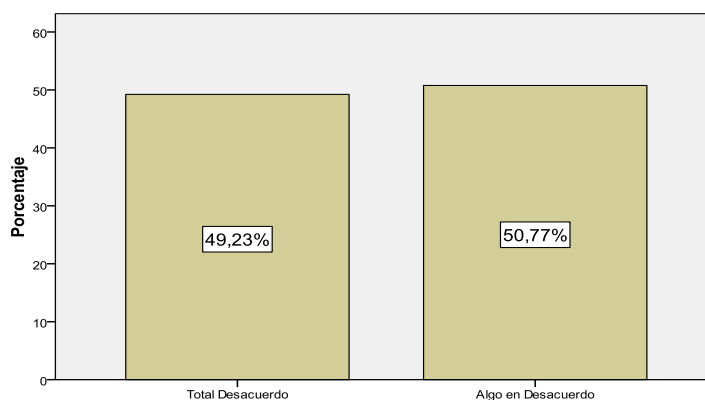
### I.4.1. Conformación de redes y grupos.

En lo relativo al Apartado 12 de este Bloque, denominado **“INTERACCIÓN CON COMUNIDADES ACADÉMICAS”**, tan solo el 30% de los **PROFESORES** encuestados manifiestan utilizar redes internacionales de información para la mejora de su actividad docente y la investigación científica, frente al 70% que no las utilizan. Y por lo que respecta a la interacción con comunidades académicas, únicamente el 50% de los mismos manifiestan formar parte de alguna de ellas, así como en la misma proporción haber participado en algún Congreso o Seminario de carácter nacional o internacional en los últimos tres años.

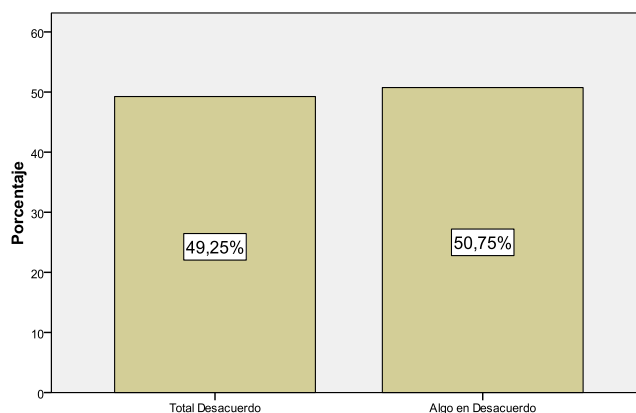
12.1. - INTERACCIÓN CON COMUNIDADES ACADÉMICAS - ¿Usted utiliza redes internacionales de información?



12.2. - INTERACCIÓN CON COMUNIDADES ACADÉMICAS - ¿Usted participa en asociaciones y redes de carácter académico?

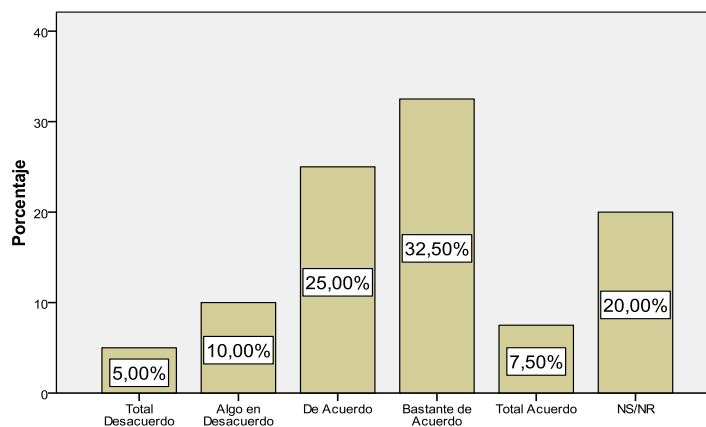


**12.3. - INTERACCIÓN CON COMUNIDADES ACADÉMICAS - ¿En los últimos tres años ha participado como expositor en congresos o seminarios nacionales o internacionales de carácter académico?**

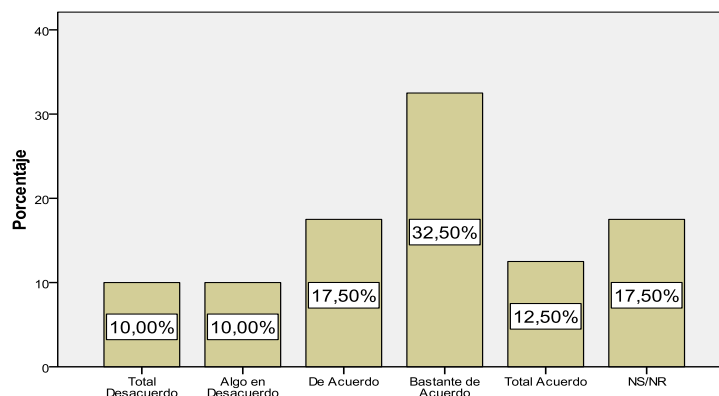


Por lo que respecta al Apartado 11 de este Bloque, denominado **“INTERACCIÓN CON COMUNIDADES ACADÉMICAS”**, de la muestra de **ESTUDIANTES DE PREGRADO** (N=40), el 65% de los encuestados manifiestan que la participación de sus docentes en redes y eventos académicos de carácter nacional e internacional ha tenido incidencia en el mejoramiento de la carrera y de su práctica en el aula.

**11.1. - INTERACCIÓN CON COMUNIDADES ACADÉMICAS - La participación de los profesores en redes y eventos académicos del orden nacional e internacional ha tenido incidencia en el mejoramiento de la carrera**

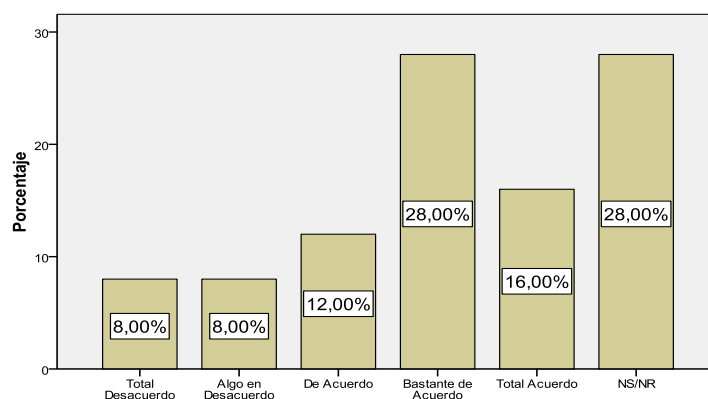


**11.2. - INTERACCIÓN CON COMUNIDADES ACADÉMICAS - La interacción con comunidades académicas internacionales ha tenido incidencia en el mejoramiento de la carrera**

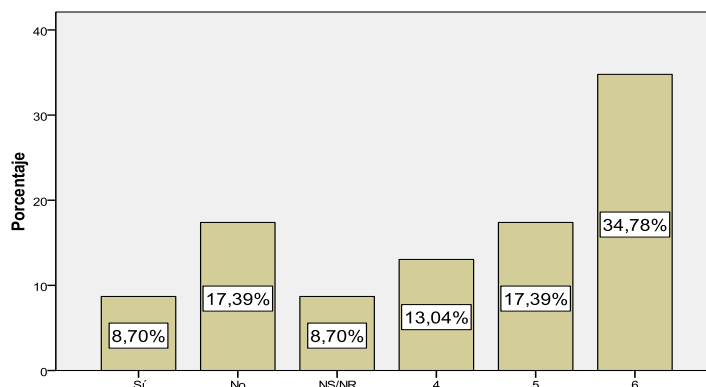


En lo relativo al Apartado 11 de este Bloque, denominado “**INTERACCIÓN CON COMUNIDADES ACADÉMICAS**”, de la muestra utilizada de **ESTUDIANTES DE POSTGRADO (N=25)**, entre el 65 y el 70%, dependiendo de la pregunta, manifiestan que la participación de los profesores en redes y eventos académicos de carácter nacional e internacional ha tenido incidencia en el mejoramiento de la carrera, especialización o maestría.

**11.1. - INTERACCIÓN CON COMUNIDADES ACADÉMICAS - La participación de los profesores en redes y eventos académicos del orden nacional e internacional ha tenido incidencia en el mejoramiento de la carrera**



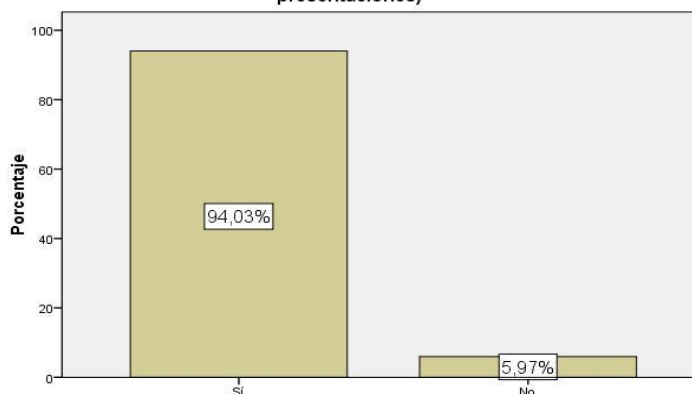
11.2. - INTERACCIÓN CON COMUNIDADES ACADÉMICAS - La interacción con comunidades académicas intencionales ha tenido incidencia en el mejoramiento de la especialización o maestría



#### I.4.2. Didáctica y evaluación.

En lo relativo al apartado 13 de este Bloque, denominado “**PUBLICACIONES Y PRODUCCIÓN INTELECTUAL**”, de la muestra de **PROFESORES** (N=67), el 94% de encuestados manifiestan haber elaborado algún tipo de material docente para su aplicación en las clases, durante los últimos tres años.

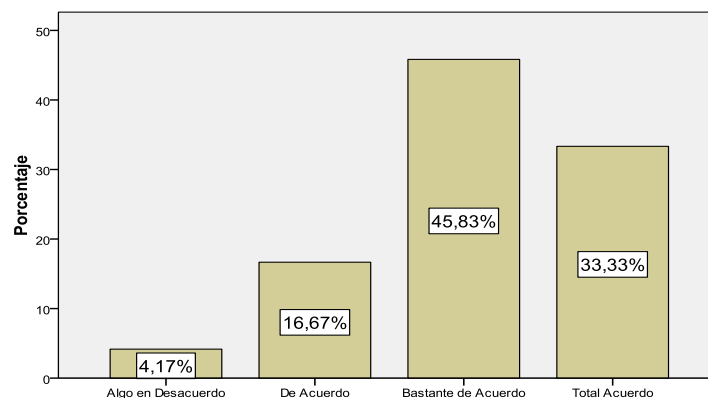
13.1. - PUBLICACIONES Y PRODUCCIÓN INTELECTUAL - ¿En los últimos tres años usted ha elaborado materiales de apoyo para ser utilizados por sus estudiantes? (Guías, documentos, libros de texto, talleres, CDs, videos, presentaciones)



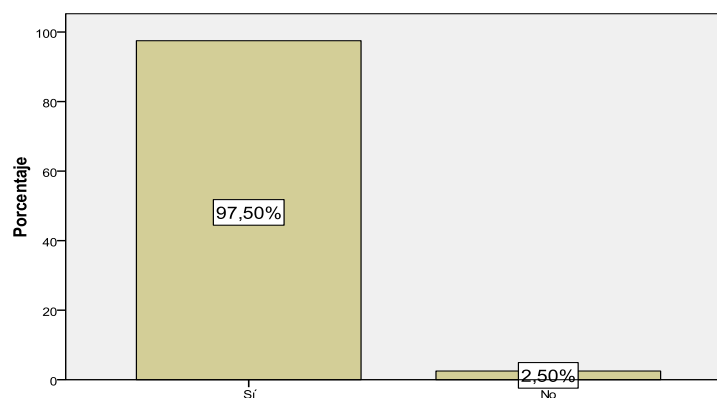
En lo relativo al Apartado 12 de este Bloque, denominado “**MATERIAL DE APOYO CREADO POR DOCENTES**”, más del 90% de los **ESTUDIANTES** encuestados responden que dichos materiales son de calidad, son adecuados para el uso propuesto y contribuyen al mejor desempeño de los estudiantes.



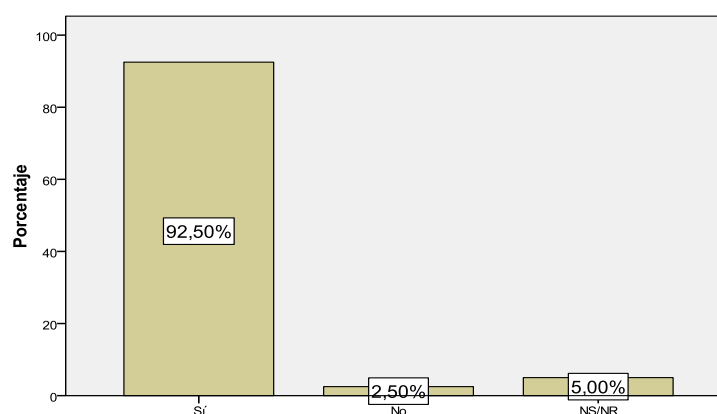
**12.1. - MATERIAL DE APOYO CREADO POR DOCENTES - Los materiales de apoyo utilizados son de calidad (contenidos, vigencia, diseño, utilidad)**



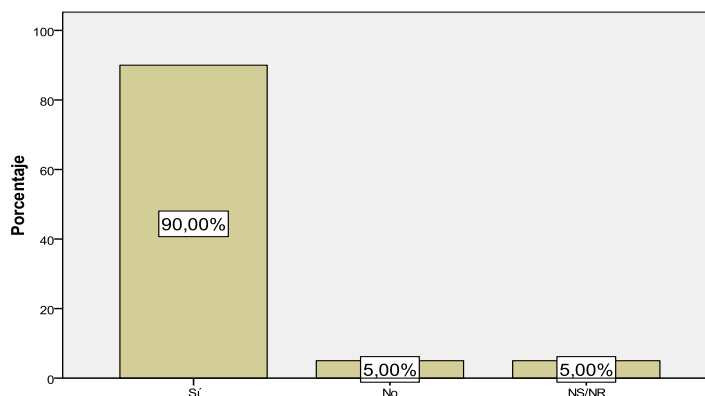
**12.2. - MATERIAL DE APOYO CREADO POR DOCENTES - Los materiales de apoyo utilizados son de calidad (contenidos, vigencia, diseño, utilidad)**



**12.3. - MATERIAL DE APOYO CREADO POR DOCENTES - Los materiales de apoyo utilizados son adecuados para el uso propuesto**

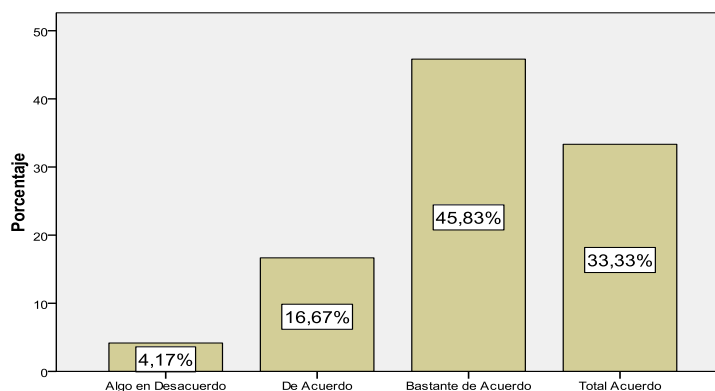


**12.4. - MATERIAL DE APOYO CREADO POR DOCENTES - Los materiales de apoyo utilizados contribuyen a mejorar el desempeño de los estudiantes**

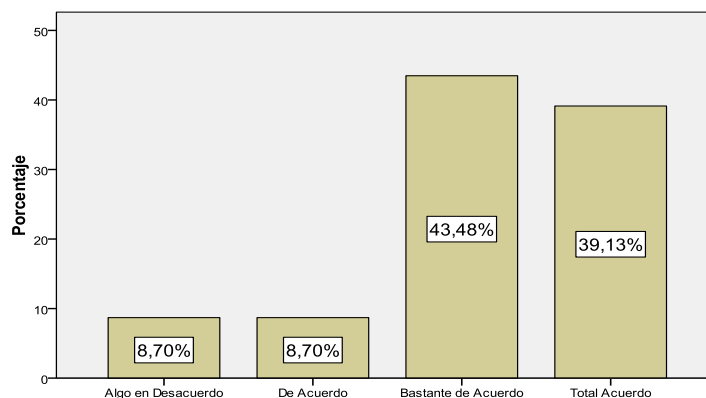


En lo referente al Apartado 12 de este Bloque, denominado **“MATERIAL DE APOYO CREADO POR DOCENTES”**, de la muestra utilizada de **ESTUDIANTES DE POSTGRADO** (N=25), entre el 80 y el 85% de los mismos, dependiendo de la pregunta, manifiestan su acuerdo en que los materiales de apoyo utilizados en el aula son de calidad, son coherentes con el uso que se les da y contribuyen a mejorar el desempeño de los estudiantes.

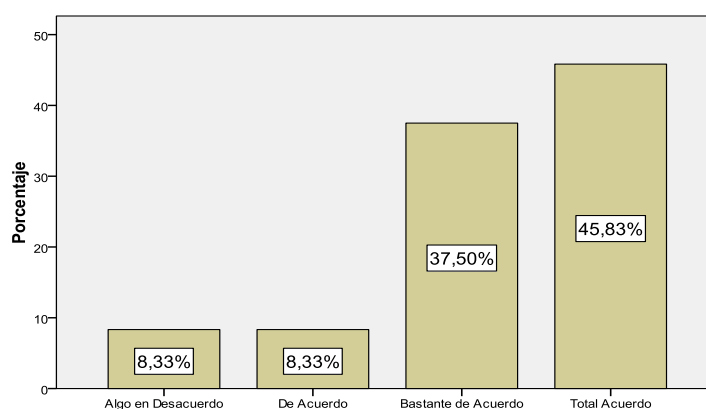
**12.1. - MATERIAL DE APOYO CREADO POR DOCENTES - Los materiales de apoyo utilizados son de calidad (contenidos, vigencia, diseño, utilidad)**



**12.2. - MATERIAL DE APOYO CREADO POR DOCENTES - Los materiales de apoyo utilizados son adecuados para el uso propuesto**



**12.3. - MATERIAL DE APOYO CREADO POR DOCENTES - Los materiales de apoyo utilizados contribuyen a mejorar el desempeño de los estudiantes**



Por lo que respecta al Apartado 18 de este Bloque, relativo a las **“METODOLOGÍAS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE”**, de la muestra de **PROFESORES** (N=67), aproximadamente el 90% de los mismos manifiestan su acuerdo en que las metodologías que emplea en sus materias son coherentes con los contenidos, fomentan la creatividad y el desarrollo del pensamiento autónomo y para la resolución de problemas reales conectados con el futuro contexto profesional.

**18.1. - METODOLOGÍAS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE - Las metodologías de enseñanza y de aprendizaje que usted emplea en las asignaturas a su cargo son coherentes con sus contenidos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De Acuerdo	6	9,0	9,0	9,0
	Bastante de Acuerdo	32	47,8	47,8	56,7
	Total Acuerdo	29	43,3	43,3	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**18.2. - METODOLOGÍAS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE - Las metodologías empleadas por usted fomentan la creatividad y el desarrollo del pensamiento autónomo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo en Desacuerdo	1	1,5	1,5	1,5
	De Acuerdo	7	10,4	10,4	11,9
	Bastante de Acuerdo	32	47,8	47,8	59,7
	Total Acuerdo	26	38,8	38,8	98,5
	NS/NR	1	1,5	1,5	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**18.3. - METODOLOGÍAS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE - Usted aplica metodologías que propician el tratamiento de problemas del contexto con enfoques interdisciplinarios**

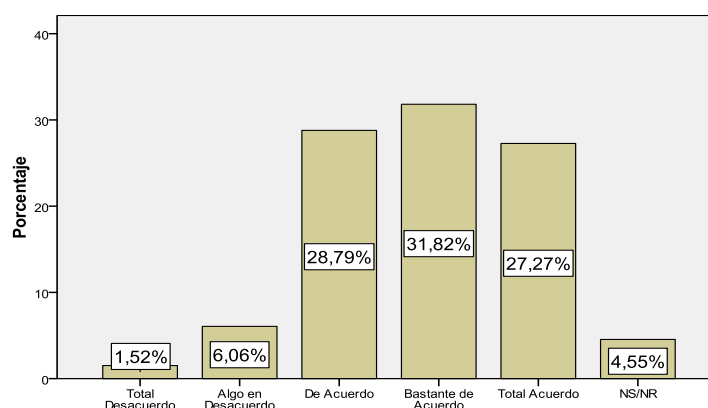
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo en Desacuerdo	6	9,0	9,0	9,0
	De Acuerdo	13	19,4	19,4	28,4
	Bastante de Acuerdo	26	38,8	38,8	67,2
	Total Acuerdo	22	32,8	32,8	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**18.4. - METODOLOGÍAS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE - Usted suministra orientaciones para el trabajo que los estudiantes realizan dentro y fuera del aula**

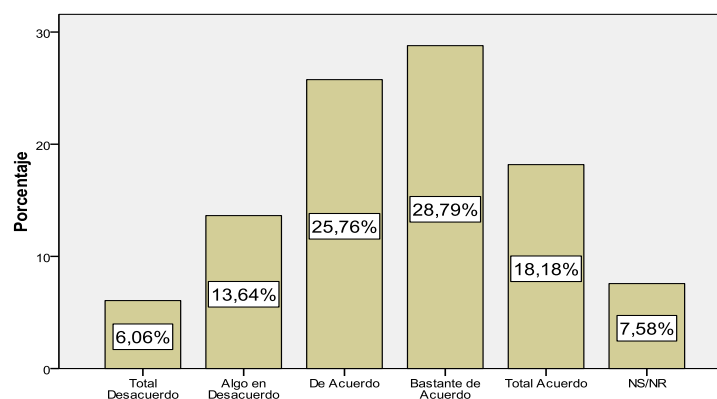
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De Acuerdo	5	7,5	7,6	7,6
	Bastante de Acuerdo	25	37,3	37,9	45,5
	Total Acuerdo	35	52,2	53,0	98,5
	NS/NR	1	1,5	1,5	100,0
	Total	66	98,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,5		
Total		67	100,0		

En lo relativo al Apartado 19 de este Bloque, relativo a la “**EVALUACIÓN**”, de la muestra de **PROFESORES** (N=67), entre el 70 y el 90%, dependiendo de la pregunta, manifiestan que existe concordancia entre la evaluación empleada y las metodologías utilizadas en las clases, también señalan la univocidad entre la formas de evaluación y las competencias que se pretenden formar en la carrera y finalmente también manifiestan que los criterios de evaluación los hacen públicos para conocimiento de los estudiantes.

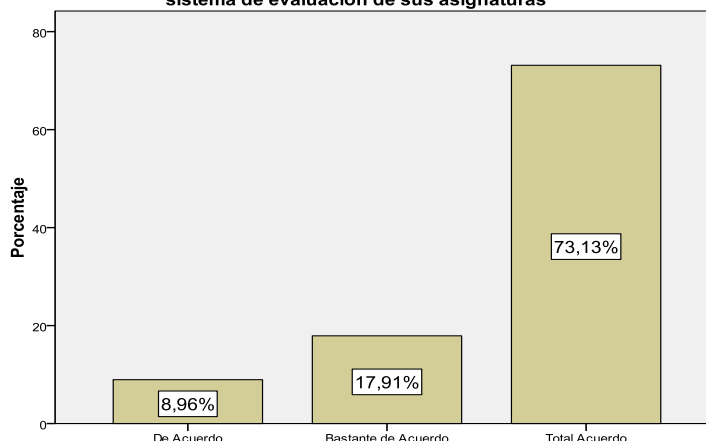
**19.1. - EVALUACIÓN - Existe correspondencia entre las formas de evaluación académica y las metodologías de enseñanza**



**19.2. - EVALUACIÓN - Existe correspondencia entre las formas de evaluación académica y las competencias a formar en la carrera, especialización o maestría**



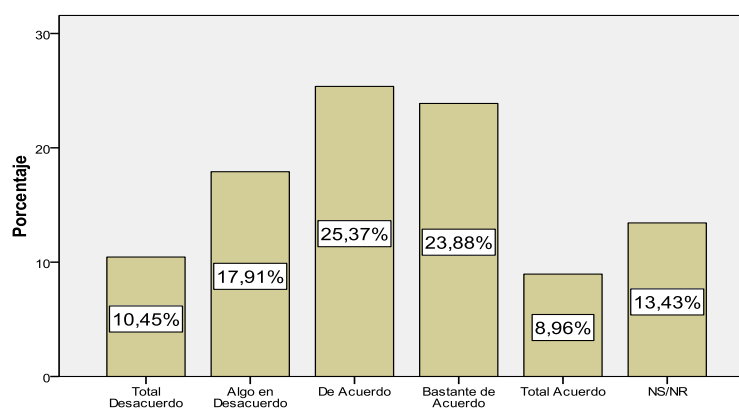
**19.3. - EVALUACIÓN - Usted da a conocer los criterios y reglas a aplicar en el sistema de evaluación de sus asignaturas**



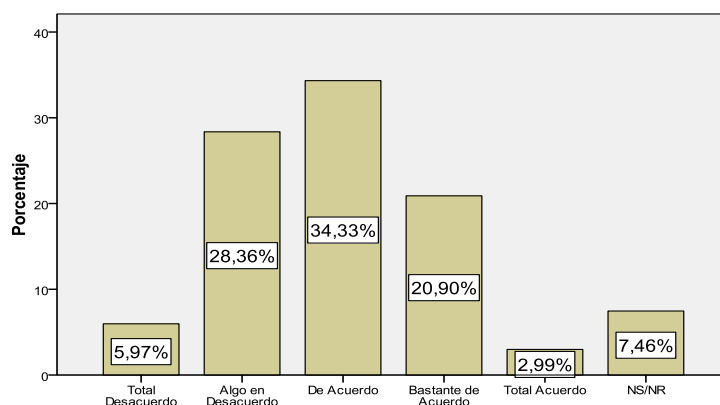
### I.4.3. Gestión académica y curricular.

Por lo que respecta al Apartado 10 de este Bloque, denominado **“CONCORDANCIA DE PROFESORES”**, de la muestra de **PROFESORES** (N=67), el 58,21% piensan que la cantidad de profesores asignados es suficiente para atender a las necesidades de formación de los estudiantes. Un idéntico porcentaje (58,22%) manifiestan su acuerdo en cuanto al nivel de dedicación de los profesores para atender dicha tarea de formación.

**10.1. - CONCORDANCIA PROFESORES - La cantidad de profesores asignados es suficiente para atender las necesidades de formación de los estudiantes**

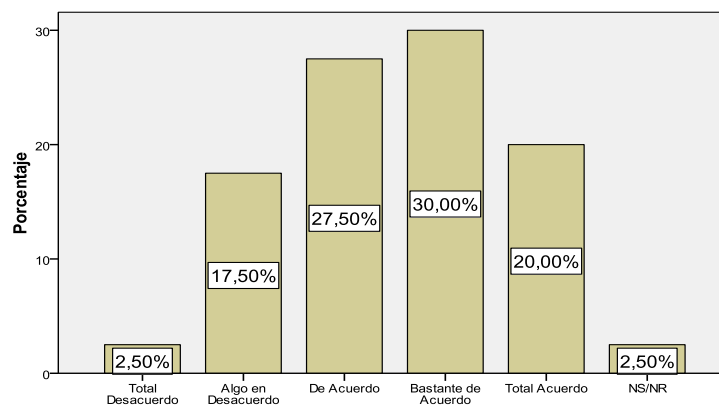


**10.2. - CONCORDANCIA PROFESORES - La dedicación de los profesores es suficiente para atender las necesidades de formación de los estudiantes**

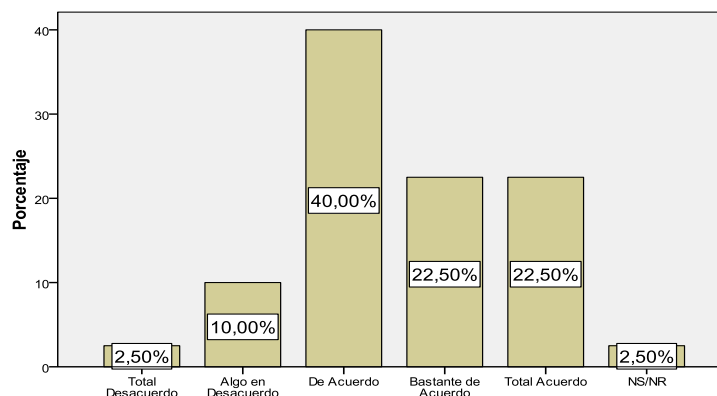


En lo referente al Apartado 10 de este Bloque, denominado **“CONCORDANCIA DE PROFESORES”**, de la muestra de **ESTUDIANTES DE PREGRADO** (N=40), el 77,5% creen que el número de profesores de la institución es suficiente para atender las necesidades educativas de los estudiantes. Porcentaje que asciende al 85% cuando se valora la adecuada dedicación de los mismos para atender sus necesidades de formación.

**10.1. - CONCORDANCIA PROFESORES - La cantidad de profesores asignados es suficiente para atender las necesidades de formación de los estudiantes**

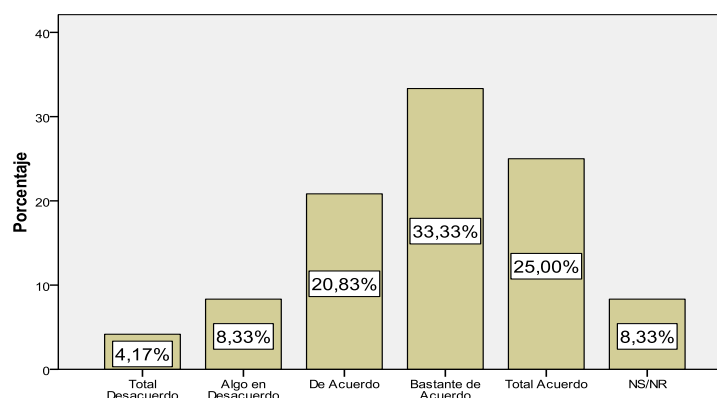


**10.2. - CONCORDANCIA PROFESORES - La dedicación de los profesores es suficiente para atender las necesidades de formación de los estudiantes**



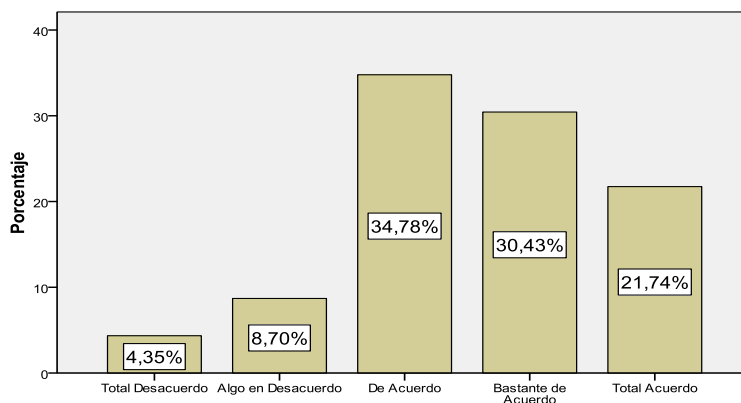
Por lo que respecta al Apartado 10 de este Bloque, denominado **“CONCORDANCIA DE PROFESORES”**, de la muestra utilizada de **ESTUDIANTES DE POSTGRADO (N=25)**, entre el 75 y el 85% de los mismos, dependiendo de la pregunta, manifiestan que el número de docentes es el adecuado para atender las necesidades de formación de los alumnos y que su dedicación es la pertinente para atender los requerimientos del proceso de enseñanza-aprendizaje.

**10.1. - CONCORDANCIA PROFESORES - La cantidad de profesores asignados es suficiente para atender las necesidades de formación de los estudiantes**





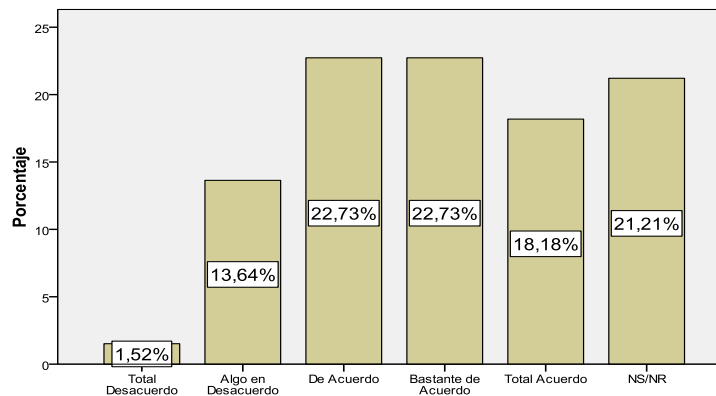
**10.2. - CONCORDANCIA PROFESORES - La dedicación de los profesores es suficiente para atender las necesidades de formación de los estudiantes**



**I.4.4. Políticas de contratación, salarios e incentivos.**

En lo referente al Apartado 11 de este Bloque, denominado “**DESARROLLO PROFESIONAL**”, más del 75% de los **PROFESORES** encuestados reconocen que UNIMET ha establecido incentivos para la actualización pedagógica y ello ha tenido influencia en la mejora de la calidad de las carreras profesionales de los profesores de la institución.

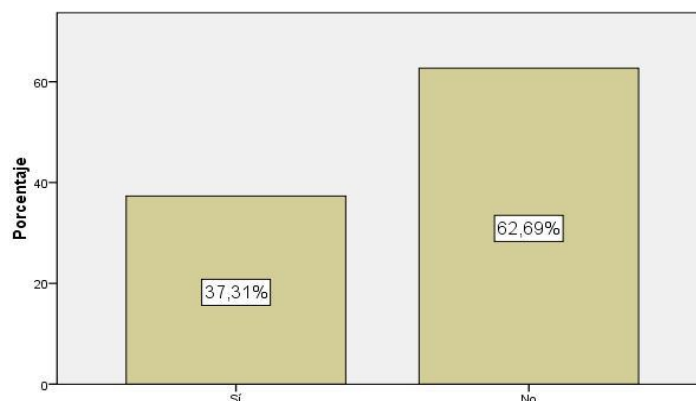
**11.2. - DESARROLLO PROFESIONAL - Las acciones orientadas al desarrollo integral de los profesores han contribuido al mejoramiento de la calidad de las carreras profesionales de UNIMET**



**I.4.5. Publicaciones.**

En lo relativo al apartado 13 de este Bloque, denominado “**PUBLICACIONES Y PRODUCCIÓN INTELECTUAL**”, de la muestra de **PROFESORES** (N=67), solo el 37,31% manifiestan haber realizado publicaciones en libros o revistas durante los últimos tres años. Promedio relativamente bajo en relación con los diferentes materiales didácticos elaborados para la clase.

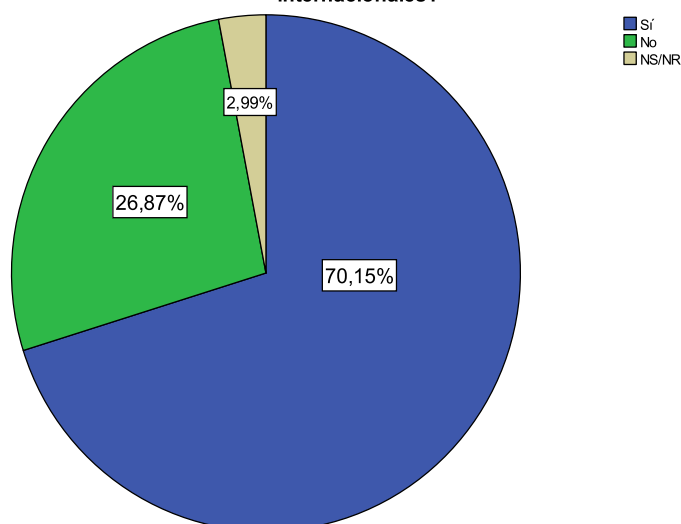
13.2. - PUBLICACIONES Y PRODUCCIÓN INTELECTUAL - ¿En los últimos tres años usted ha realizado publicaciones en revistas o libros?



#### I.4.6. Relaciones internacionales.

Por lo que respecta al Apartado 17 de este Bloque, relativo al tema de las “**RELACIONES INTERNACIONALES**”, de la muestra de **PROFESORES** (N=67), entre el 70 y el 80% de los mismos, dependiendo de la pregunta, manifiestan tener conocimiento de la participación de profesores en actividades de cooperación académica y como se promueve desde las diferentes instancias de la Universidad, así mismo manifiestan que ello ha supuesto una mejora de su actividad como docentes.

17. - RELACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES - ¿Tiene usted información acerca de la participación de profesores en actividades de cooperación académica con miembros de comunidades nacionales e internacionales?



**17.1. - RELACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES - El contacto con miembros de comunidades académicas de carácter nacional e internacional ha incidido en la cualificación del profesorado**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	2	3,0	4,1	4,1
	Algo en Desacuerdo	2	3,0	4,1	8,2
	De Acuerdo	13	19,4	26,5	34,7
	Bastante de Acuerdo	14	20,9	28,6	63,3
	Total Acuerdo	12	17,9	24,5	87,8
	NS/NR	6	9,0	12,2	100,0
	Total	49	73,1	100,0	
Perdidos	Sistema	18	26,9		
Total		67	100,0		

**17.2. - RELACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES - Desde la carrera, especialización o maestría se promueve la participación de profesores y estudiantes en redes, foros, seminarios, simposios de carácter nacional e internacional**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	2	3,0	4,1	4,1
	Algo en Desacuerdo	6	9,0	12,2	16,3
	De Acuerdo	14	20,9	28,6	44,9
	Bastante de Acuerdo	9	13,4	18,4	63,3
	Total Acuerdo	13	19,4	26,5	89,8
	NS/NR	5	7,5	10,2	100,0
	Total	49	73,1	100,0	
Perdidos	Sistema	18	26,9		
Total		67	100,0		

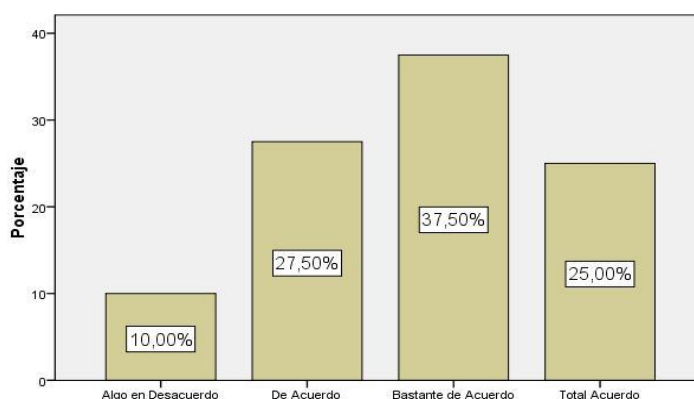
## **I.5. FACTOR V: ESTUDIANTES.**

## I.5. FACTOR V: ESTUDIANTES.

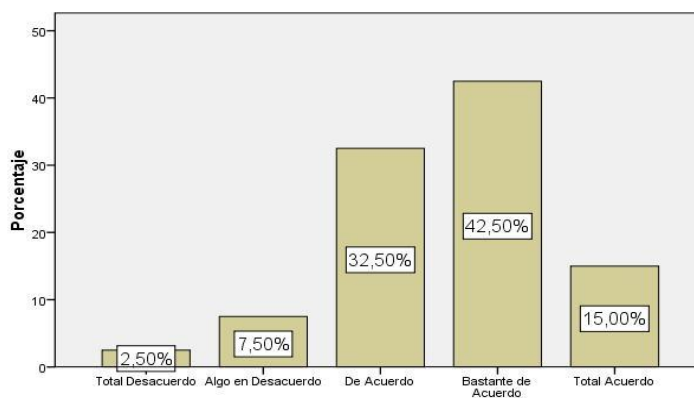
### I.5.1. Didáctica y evaluación

Por lo que respecta al Apartado 17 de este Bloque, denominado **“METODOLOGÍAS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE”**, de la muestra de **ESTUDIANTES DE PREGRADO** (N=40), entre el 80 y el 90% de los encuestados, según la pregunta, manifiestan su acuerdo con la coherencia entre las metodologías de enseñanza-aprendizaje empleadas y los contenidos de la carrera, que además fomentan la creatividad y el aprendizaje autónomo de los estudiantes, que permiten el tratamiento interdisciplinario de los problemas del contexto y que se aplican tanto para el trabajo presencial en el aula como en el trabajo autónomo de los mismos.

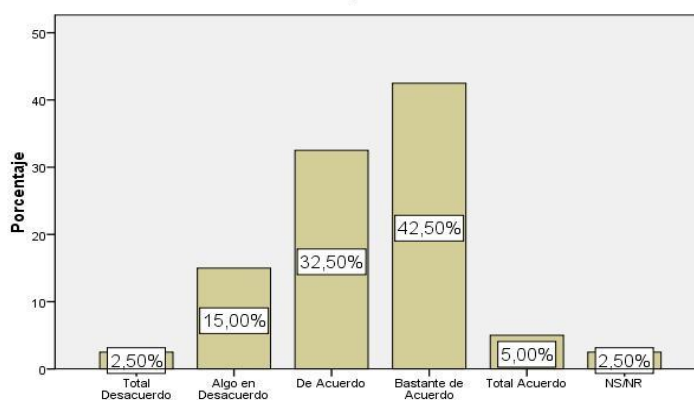
17.1. - METODOLOGÍAS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE - Las metodologías de enseñanza y de aprendizaje empleados en las asignaturas de la carrera son coherentes con sus contenidos



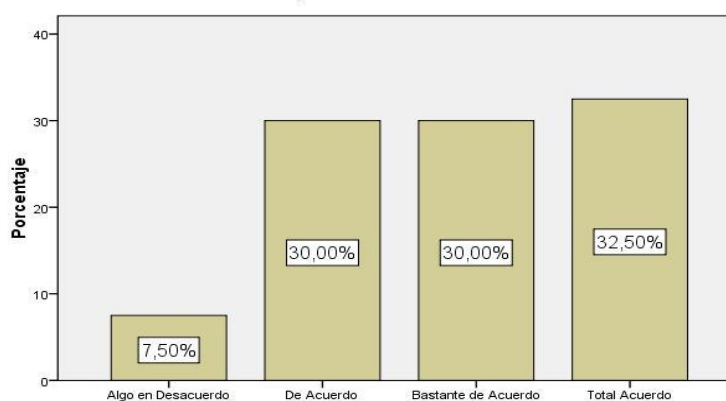
17.2. - METODOLOGÍAS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE - Las metodologías empleadas fomentan la creatividad y el desarrollo del pensamiento autónomo



**17.3. - METODOLOGÍAS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE - Las metodologías empleadas propician el tratamiento de problemas del contexto con enfoques interdisciplinarios**

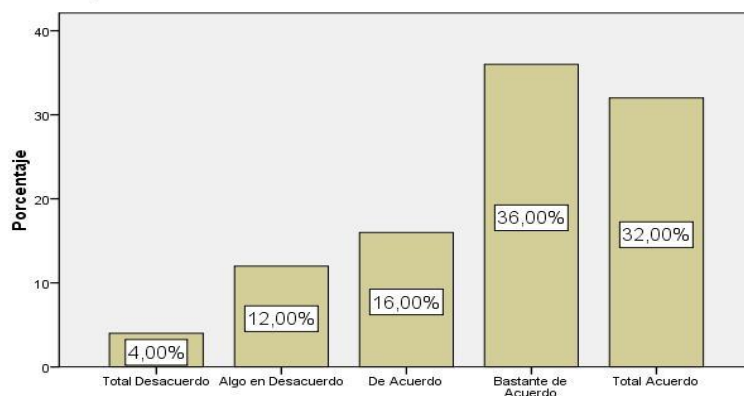


**17.4. - METODOLOGÍAS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE - Los profesores suministran orientaciones para el trabajo que los estudiantes realizan dentro y fuera del aula**

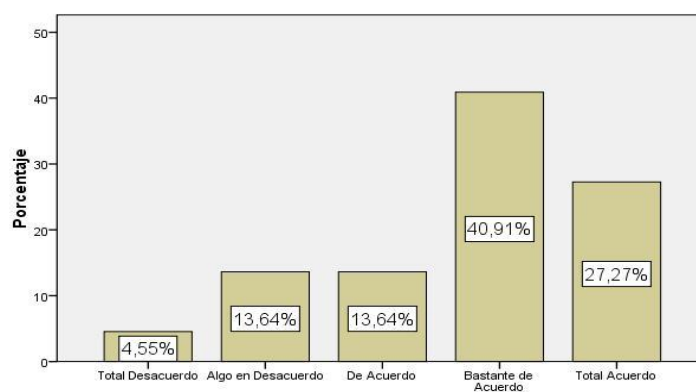


En lo referente al Apartado 17 de este Bloque, denominado **“METODOLOGÍAS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE”**, de la muestra de **ESTUDIANTES DE POSTGRADO (N=25)**, entre el 72y el 85% de los encuestados, según las preguntas, manifiestan su acuerdo en que las metodologías de enseñanza-aprendizaje que se emplean en las asignaturas de su especialización o maestría son coherentes con sus contenidos, fomentan la creatividad y el desarrollo del pensamiento autónomo, propician el tratamiento de problemas del contexto con enfoques interdisciplinarios y que los profesores guían tanto el trabajo presencial como autónomo de los estudiantes.

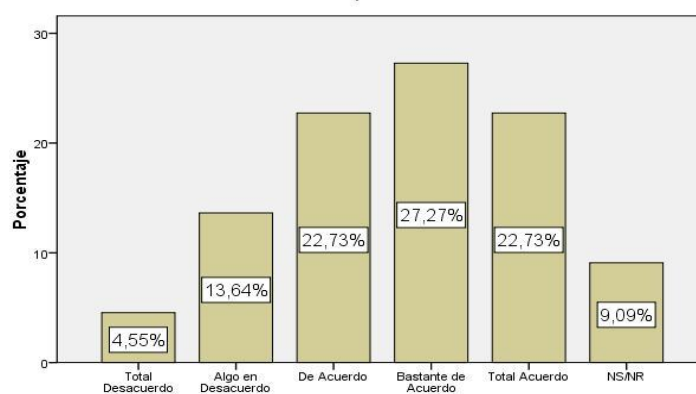
**17.1. - METODOLOGÍAS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE - Las metodologías de enseñanza y de aprendizaje empleados en las asignaturas de la especialización o maestría son coherentes con sus contenidos**



**17.2. - METODOLOGÍAS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE - Las metodologías empleadas fomentan la creatividad y el desarrollo del pensamiento autónomo**

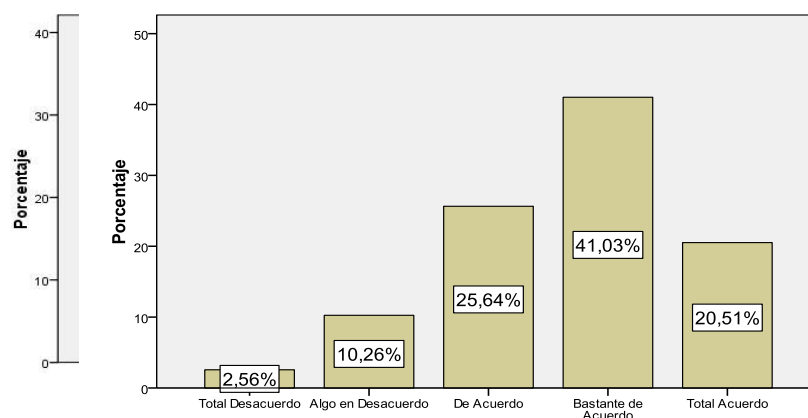


**17.3. - METODOLOGÍAS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE - Las metodologías empleadas propician el tratamiento de problemas del contexto con enfoques interdisciplinarios**



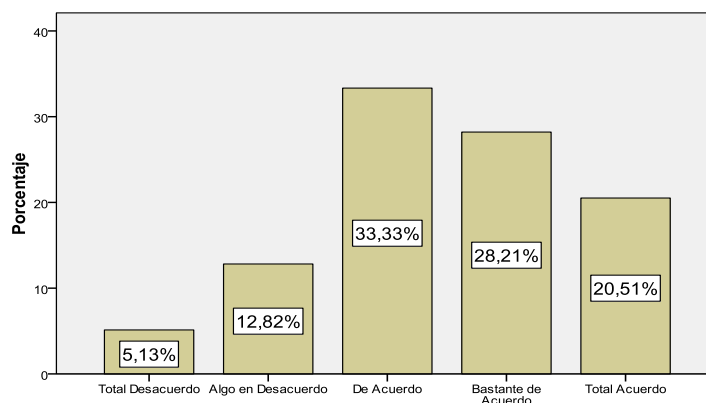
17.4. -  
suminis

**19.1. - EVALUACIÓN - Existe correspondencia entre las formas de evaluación académica y las metodologías de enseñanza**



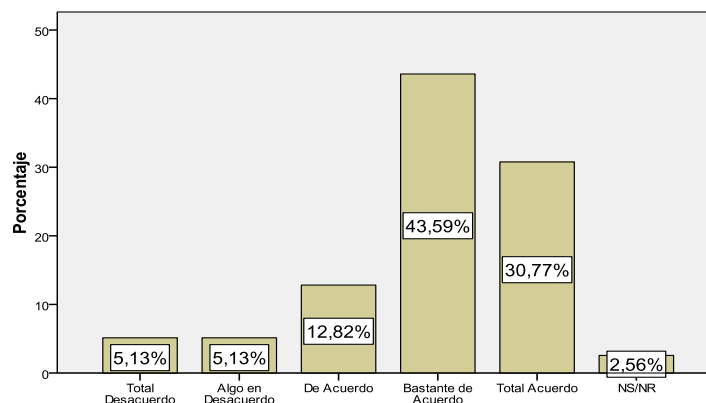
Por lo que respecta al Apartado 19 de este Bloque, denominado **“EVALUACIÓN”**, de la muestra de **ESTUDIANTES DE PREGRADO** (N=40), entre el 80 y el 85% de los encuestados, según las preguntas, manifiestan que existe correspondencia entre las formas de evaluación y la metodología utilizada, igualmente declaran que existe correspondencia entre la forma de evaluación y las competencias profesionales que se pretenden adquirir y que los criterios de evaluación son claros y se explicita por parte de los docentes.

**19.2. - EVALUACIÓN - Existe correspondencia entre las formas de evaluación académica y las competencias a formar en la carrera profesional**

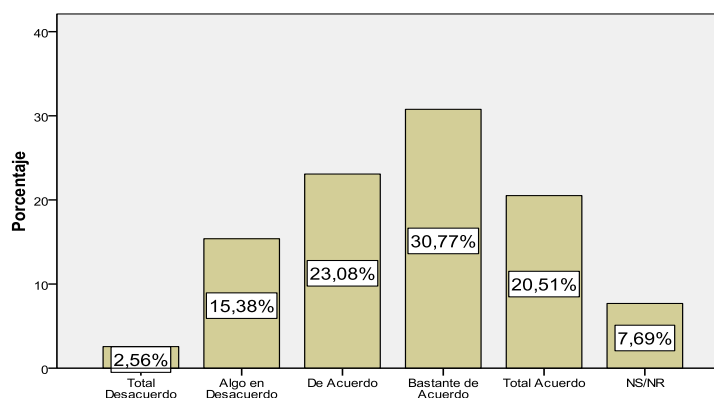




**19.3. - EVALUACIÓN - Los profesores dan a conocer los criterios y reglas a aplicar en el sistema de evaluación de sus asignaturas**

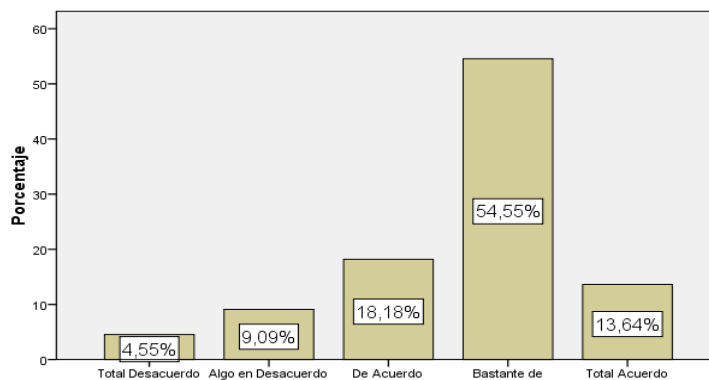


**19.4. - EVALUACIÓN - Los criterios de evaluación son aplicados con transparencia y equidad para todos los estudiantes**

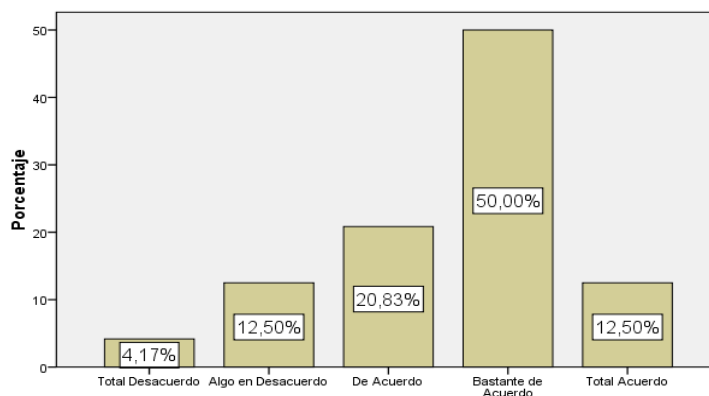


Por lo que respecta al Apartado 18 de este Bloque, denominado “EVALUACIÓN”, de la muestra de **ESTUDIANTES DE POSTGRADO** (N=25), entre el 80 y el 99% de los encuestados, según las preguntas, manifiestan su acuerdo con la correspondencia entre las formas de evaluación académica y las metodologías de enseñanza, entre las formas de evaluación y las competencias que se pretenden adquirir, que las formas de evaluación están pautadas y son claras por parte de los profesores y que son iguales para todos los estudiantes.

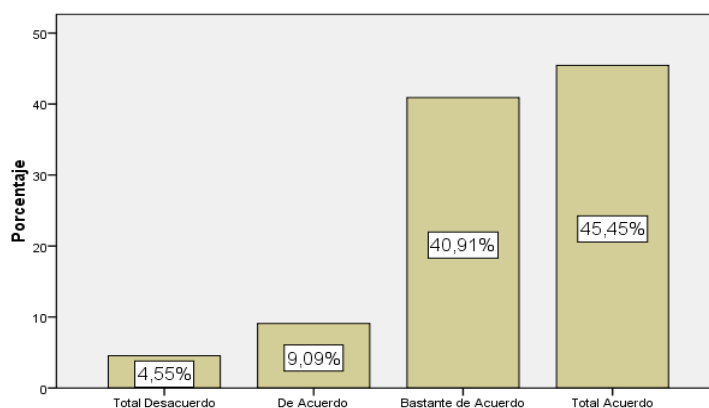
**18.2. - EVALUACIÓN - Existe correspondencia entre las formas de evaluación académica y las competencias a formar en la especialización o maestría**



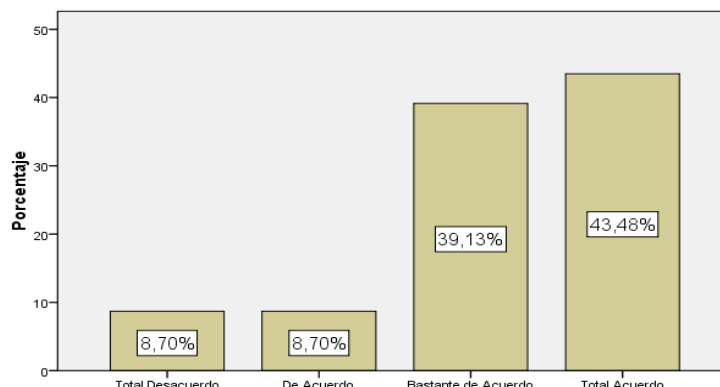
**18.1. - EVALUACIÓN - Existe correspondencia entre las formas de evaluación académica y las metodologías de enseñanza**



**18.3. - EVALUACIÓN - Los profesores dan a conocer los criterios y reglas a aplicar en el sistema de evaluación de sus asignaturas**



18.4. - EVALUACIÓN - Los criterios de evaluación son aplicados con transparencia y equidad para todos los estudiantes

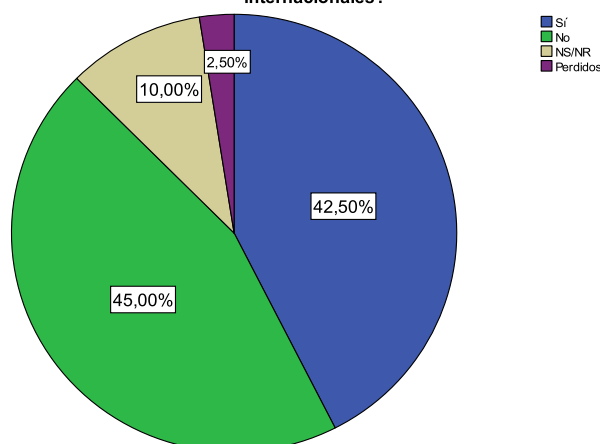


### I.5.2. Relaciones internacionales.

En lo relativo al Apartado 16 de este Bloque, denominado “**RELACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES**”, de la muestra de **ESTUDIANTES DE PREGRADO** (N=40), solamente el 42,5% de los encuestados manifiestan tener información de la participación de estudiantes en actividades de cooperación académica con pares a nivel nacional e internacional, frente al 45% que lo desconoce.

Este porcentaje sin embargo, oscila entre el 80 y el 90% de conformidad, según las preguntas, cuando los encuestados responden que creen que el intercambio de los profesores de UNIMET con pares a nivel nacional e internacional les ha permitido mejorar en su tarea, ha supuesto una mejora de la carrera y ha permitido un mayor intercambio de estudiantes.

16. - RELACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES - ¿Tiene usted información acerca de la participación de estudiantes en actividades de cooperación académica con miembros de comunidades nacionales e internacionales?



**16.1. - RELACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES - El contacto con miembros de comunidades académicas de carácter nacional e internacional ha incidido en la adecuación del profesorado**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De Acuerdo	1	2,5	5,3	5,3
	Bastante de Acuerdo	3	7,5	15,8	21,1
	Total Acuerdo	15	37,5	78,9	100,0
	Total	19	47,5	100,0	
Perdidos	Sistema	21	52,5		
Total		40	100,0		

**16.2. - RELACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES - La cooperación con instituciones nacionales e internacionales se refleja en una mayor calidad de la carrera profesional**

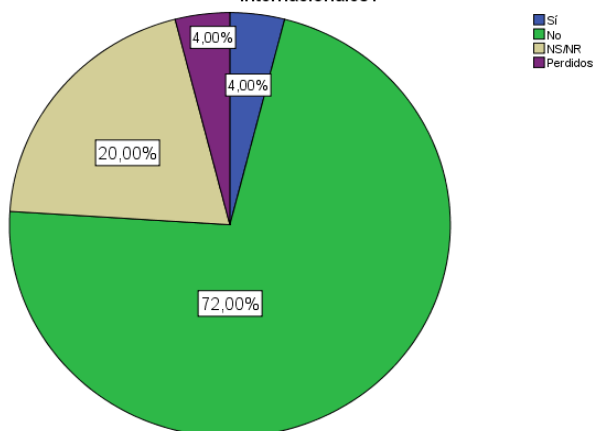
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De Acuerdo	2	5,0	10,5	10,5
	Bastante de Acuerdo	4	10,0	21,1	31,6
	Total Acuerdo	13	32,5	68,4	100,0
	Total	19	47,5	100,0	
Perdidos	Sistema	21	52,5		
Total		40	100,0		

**16.3. - RELACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES - Desde la carrera se promueve la participación de estudiantes en redes, foros, seminarios, simposios de carácter nacional e internacional**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo en Desacuerdo	3	7,5	15,8	15,8
	De Acuerdo	2	5,0	10,5	26,3
	Bastante de Acuerdo	5	12,5	26,3	52,6
	Total Acuerdo	9	22,5	47,4	100,0
	Total	19	47,5	100,0	
Perdidos	Sistema	21	52,5		
Total		40	100,0		

Por lo que respecta al Apartado 16 de este Bloque, denominado **“RELACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES”**, de la muestra de **ESTUDIANTES DE POSTGRADO** (N=25), el 72% de los encuestados manifiestan tener información acerca de la participación de estudiantes de UNIMET en actividades de cooperación académica con miembros de comunidades nacionales e internacionales, porcentaje que se reduce al 33% al referirlo a los estudiantes de postgrado en particular. Porcentaje que se repite (33%), al manifestar si los contactos del profesorado con otras comunidades docentes ha supuesto una mejora de su actividad docente y de la calidad de la especialización o maestría.

**16. - RELACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES - ¿Tiene usted información acerca de la participación de estudiantes en actividades de cooperación académica con miembros de comunidades nacionales e internacionales?**



**16.1. - RELACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES - El contacto con miembros de comunidades académicas de carácter nacional e internacional ha incidido en la adecuación del profesorado**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo en Desacuerdo	1	4,0	25,0	25,0
	Bastante de Acuerdo	1	4,0	25,0	50,0
	NS/NR	2	8,0	50,0	100,0
	Total	4	16,0	100,0	
Perdidos	Sistema	21	84,0		
Total		25	100,0		

**16.2. - RELACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES - La cooperación con instituciones nacionales e internacionales se refleja en una mayor calidad de la especialización o maestría**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo en Desacuerdo	1	4,0	33,3	33,3
	Bastante de Acuerdo	1	4,0	33,3	66,7
	NS/NR	1	4,0	33,3	100,0
	Total	3	12,0	100,0	
Perdidos	Sistema	22	88,0		
Total		25	100,0		

**16.3. - RELACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES - Desde la especialización o maestría se promueve la participación de estudiantes en redes, foros, seminarios, simposios de carácter nacional e internacional**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo en Desacuerdo	1	4,0	33,3	33,3
	Bastante de Acuerdo	1	4,0	33,3	66,7
	NS/NR	1	4,0	33,3	100,0
	Total	3	12,0	100,0	
Perdidos	Sistema	22	88,0		
Total		25	100,0		

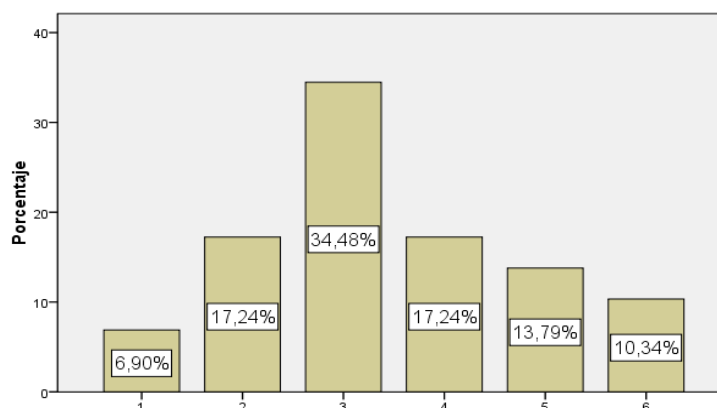
## **I.6. FACTOR VI: EGRESADOS.**

## I.6. FACTOR VI: EGRESADOS.

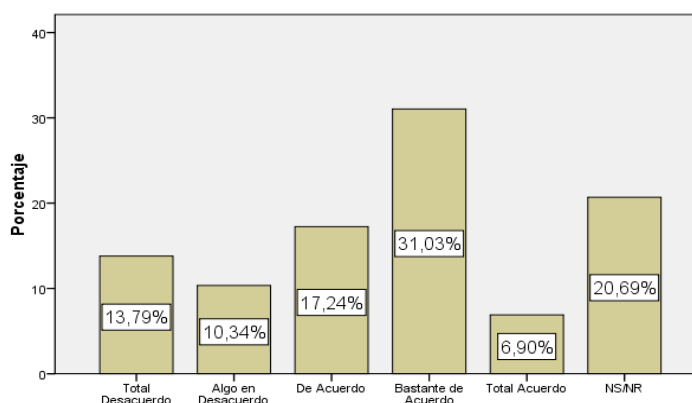
### VI.1.- Conformación de redes y grupos.

En lo relativo al Apartado 6 de este Bloque, denominado **“INTERACCIÓN CON COMUNIDADES ACADÉMICAS”**, se pone de manifiesto que de la muestra de **EGRESADOS DE PREGRADO** (N=25), entre el 50 y el 70% de los encuestados, según las preguntas, reconocen que las Facultades promueven la participación de egresados en foros a nivel nacional e internacional y que ello ha tenido incidencia en el mejoramiento de la carrera.

6.1. - INTERACCIÓN CON COMUNIDADES ACADÉMICAS - La Facultad promueve la participación de los egresados en redes, foros, seminarios, simposios de carácter nacional e internacional



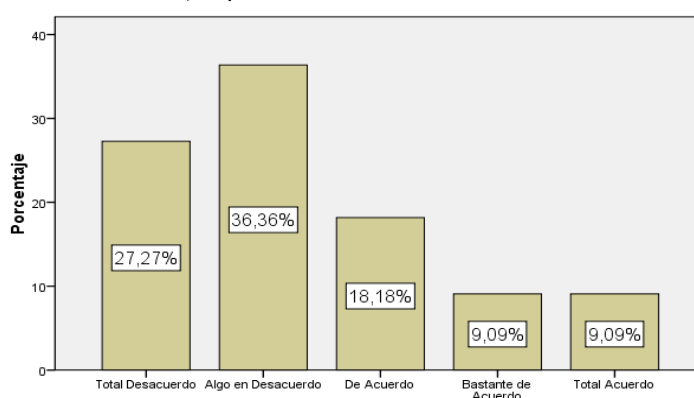
6.2. - INTERACCIÓN CON COMUNIDADES ACADÉMICAS - La interacción de egresados con comunidades académicas nacionales e internacionales ha tenido incidencia en el mejoramiento de la carrera



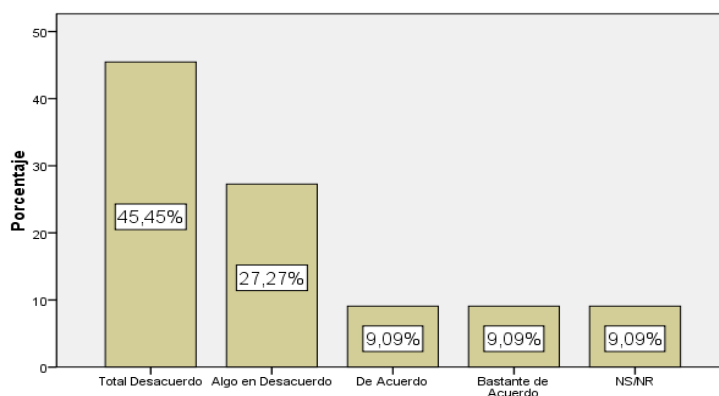


Por lo que respecta al Apartado 6 de este Bloque, denominado **“INTERACCIÓN CON COMUNIDADES ACADÉMICAS”**, puede apreciarse que de la muestra de **EGRESADOS DE POSTGRADO** (N=11), únicamente entre el 18 y el 36% de los encuestados, dependiendo de las preguntas, manifiestan su acuerdo con desde la dirección de estudios de postgrado se promueva la participación de los egresados en eventos de carácter nacional o internacional y de igual forma, que dicha participación, cuando se produce, haya tenido repercusión en la especialización o maestría.

**6.1. - INTERACCIÓN CON COMUNIDADES ACADÉMICAS - La dirección del postgrado promueve la participación de los egresados en redes, foros, seminarios, simposios de carácter nacional e internacional**



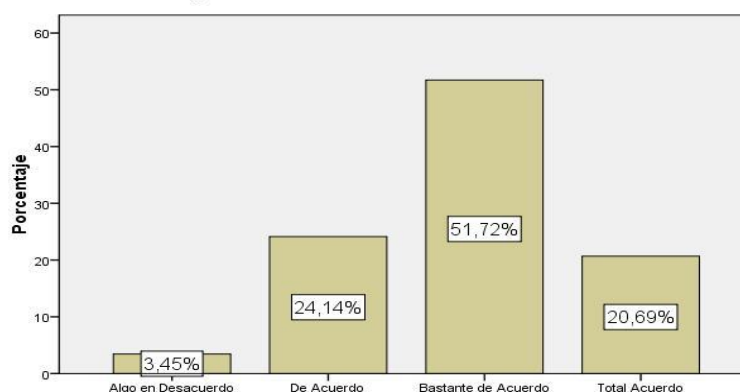
**6.2. - INTERACCIÓN CON COMUNIDADES ACADÉMICAS - La interacción de egresados con comunidades académicas nacionales e internacionales ha tenido incidencia en el mejoramiento de la especialización o maestría**



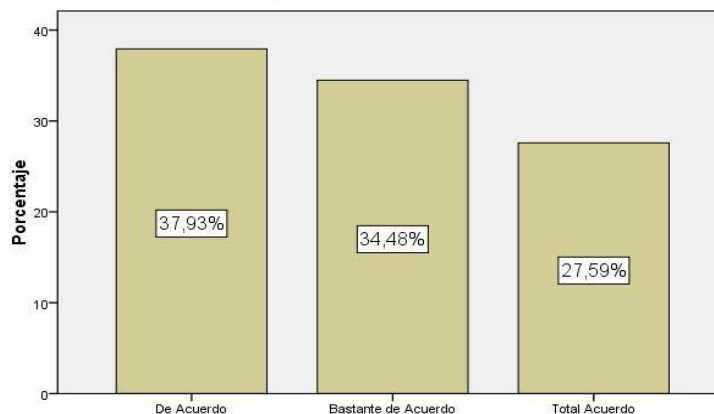
## I.6.2. Didáctica y evaluación.

Por lo que respecta al Apartado 8 de este Bloque, denominado **“METODOLOGÍAS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE”**, se evidencia que de la muestra de **EGRESADOS DE PREGRADO** (N=25), entre el 75 y el 95% de los encuestados reconocen que las metodologías de enseñanza-aprendizaje utilizadas por los profesores de su carrera en las diferentes materias fueron coherentes con los contenidos de la misma, que dichas metodologías contribuyeron al desarrollo de su creatividad y pensamiento autónomo, que aquéllas permitían un tratamiento de los problemas del contexto con un enfoque interdisciplinario y que existió un acompañamiento permanente de los profesores con orientaciones sobre el proceso dentro y fuera del aula.

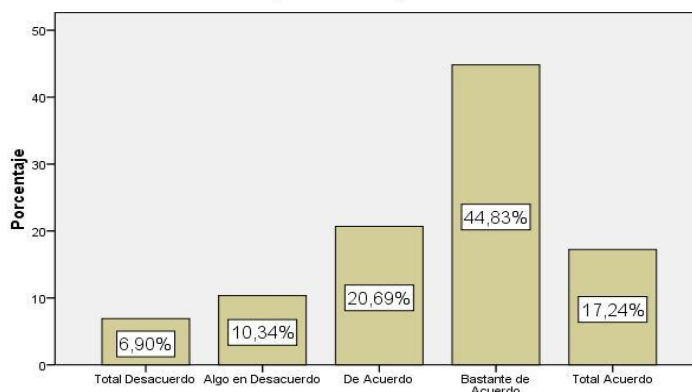
**8.1. - METODOLOGÍAS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE - Las metodologías de enseñanza y de aprendizaje usadas por los profesores para el desarrollo de las asignaturas fueron coherentes con los contenidos**



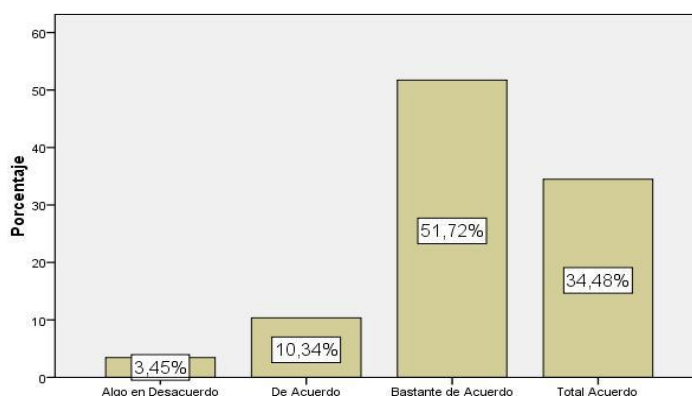
**8.2. - METODOLOGÍAS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE - Las metodologías empleadas por los profesores contribuyeron al desarrollo de su creatividad y de su pensamiento autónomo**



**8.3. - METODOLOGÍAS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE - Las metodologías empleadas propiciaban el tratamiento de problemas del contexto con enfoques interdisciplinarios**

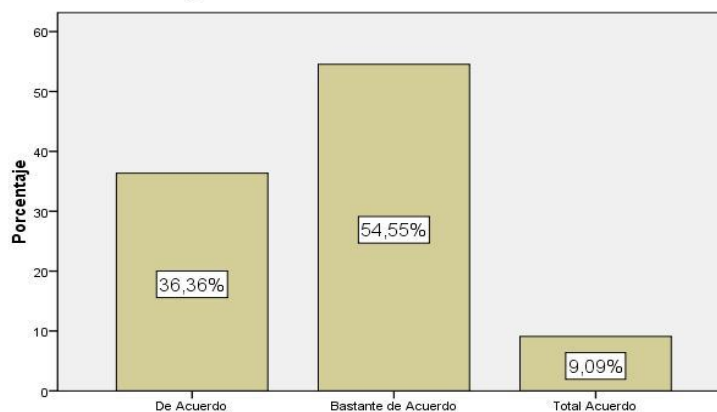


**8.4. - METODOLOGÍAS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE - Los profesores suministraron orientaciones para el trabajo a realizar dentro y fuera del aula**

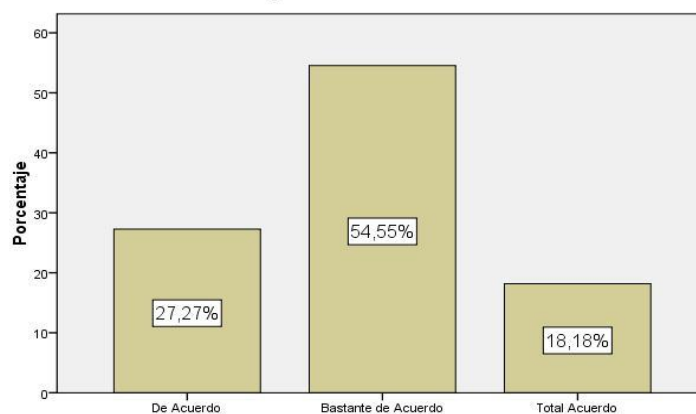


En lo referente al Apartado 8 de este Bloque, denominado **“METODOLOGÍAS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE”**, puede apreciarse que de la muestra de **EGRESADOS DE POSTGRADO** (N=11), entre el 63 y el 80% de los encuestados, dependiendo de las preguntas, manifiestan su acuerdo con que las metodologías de enseñanza-aprendizaje utilizadas por los profesores en sus materias fueron coherentes con los contenidos, que contribuyeron al desarrollo de la creatividad y el pensamiento autónomo, que propiciaban el tratamiento de problemas del contexto con un enfoque interdisciplinario y que los profesores suministraron orientaciones adecuadas para el trabajo de los contenidos dentro y fuera del aula.

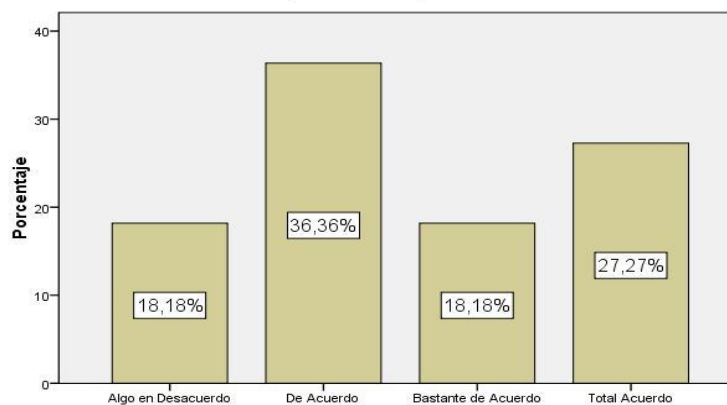
**8.1. - METODOLOGÍAS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE - Las metodologías de enseñanza y de aprendizaje usadas por los profesores para el desarrollo de las asignaturas fueron coherentes con los contenidos**

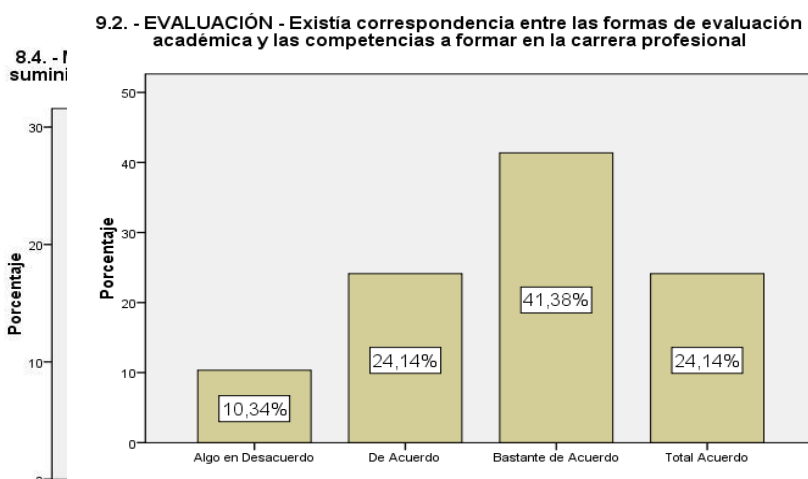


**8.2. - METODOLOGÍAS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE - Las metodologías empleadas por los profesores contribuyeron al desarrollo de su creatividad y de su pensamiento autónomo**



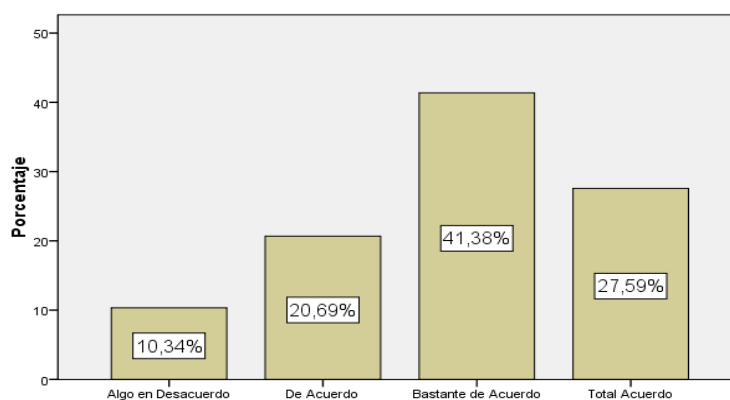
**8.3. - METODOLOGÍAS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE - Las metodologías empleadas propiciaban el tratamiento de problemas del contexto con enfoques interdisciplinarios**



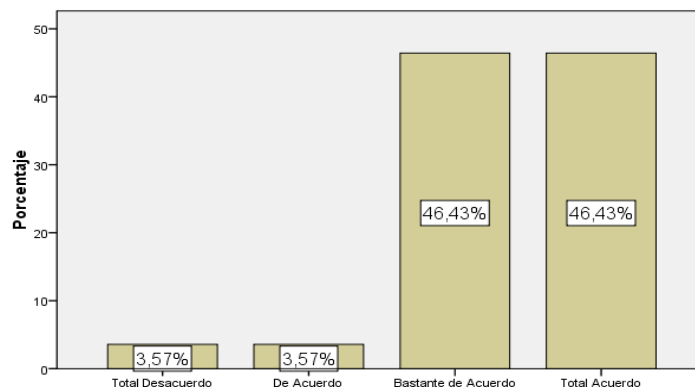


En lo referente al Apartado 9 de este Bloque, denominado “EVALUACIÓN”, puede apreciarse que de la muestra de **EGRESADOS DE PREGRADO** (N=25), que aproximadamente el 90% de los encuestados manifiestan que existe coherencia en UNIMET entre las metodologías de enseñanza y la forma de evaluación, entre las formas de evaluación y las competencias que se pretenden formar y que los profesores hacen explícitas y visibles las formas de evaluación que van a utilizar en sus asignaturas desde el inicio.

9.1. - EVALUACIÓN - Existía correspondencia entre las formas de evaluación académica y las metodologías de enseñanza

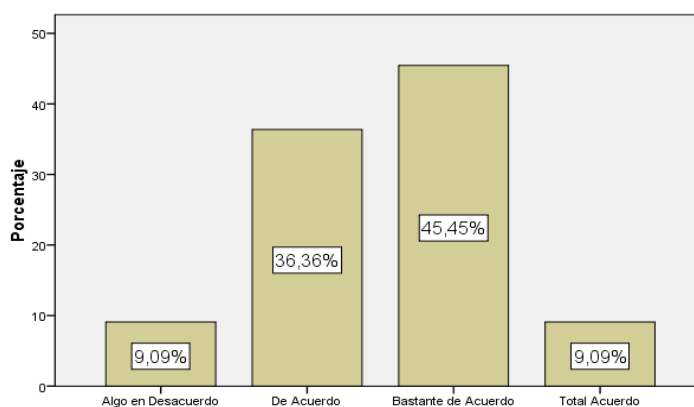


**9.3. - EVALUACIÓN - Los profesores le daban a conocer los criterios y reglas a aplicar en el sistema de evaluación de sus asignaturas**

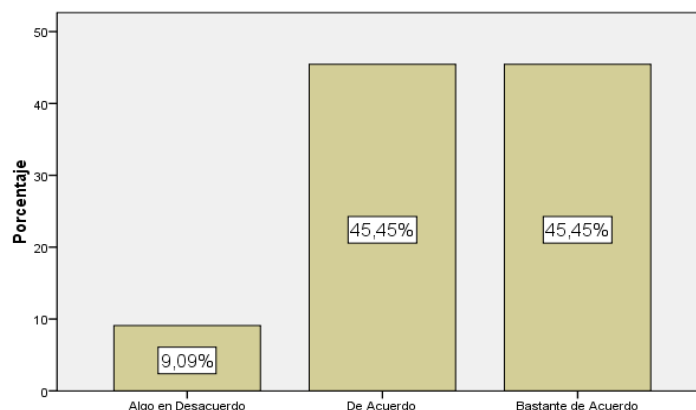


Por lo que respecta al Apartado 9 de este Bloque, denominado “EVALUACIÓN”, puede apreciarse que de la muestra de **EGRESADOS DE POSTGRADO** (N=11), el 90% de los encuestados manifiestan, de forma concluyente, que apreciaron la existencia de correspondencia entre las metodologías empleadas y el sistema de evaluación, lo cual era coherente con las competencias en que se les pretendía formar y que el sistema de evaluación era claro y visible desde el inicio.

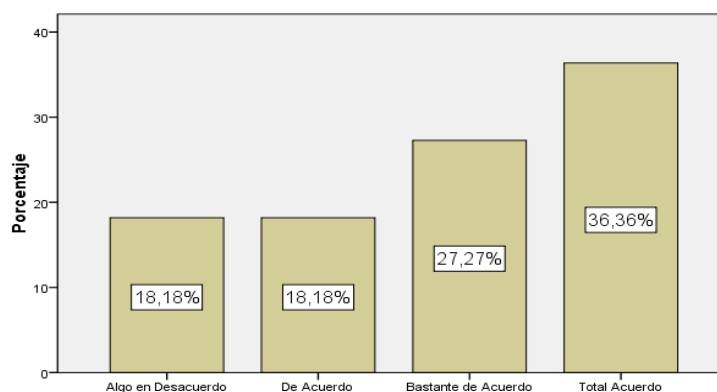
**9.1. - EVALUACIÓN - Existía correspondencia entre las formas de evaluación académica y las metodologías de enseñanza**



**9.2. - EVALUACIÓN - Existía correspondencia entre las formas de evaluación académica y las competencias a formar en la especialización o maestría**



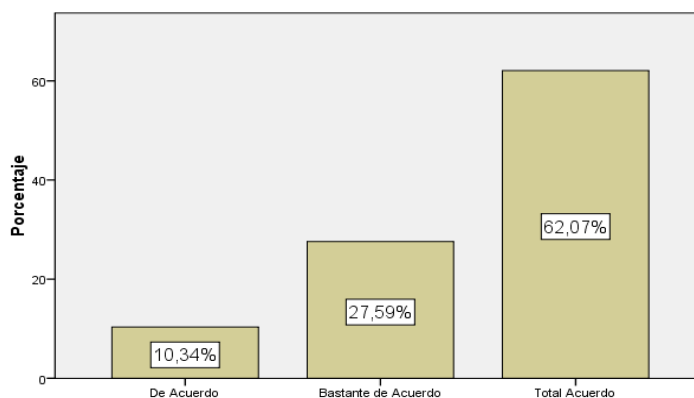
**9.3. - EVALUACIÓN - Los profesores le daban a conocer los criterios y reglas a aplicar en el sistema de evaluación de sus asignaturas**



### I.6.3. Grado de satisfacción.

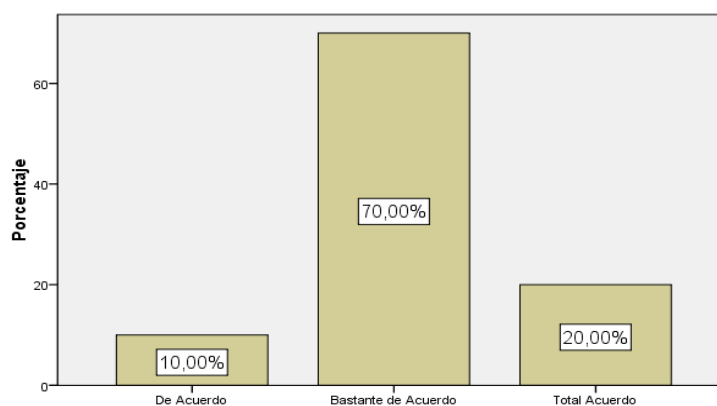
Por lo que respecta al Apartado 14 de este Bloque denominado **“EJERCICIO DE LA PROFESIÓN”**, de la muestra de **EGRESADOS DE PREGRADO** (N=29), el total de los encuestados consideran que la formación profesional que recibieron en UNIMET fue de calidad y manifiestan su satisfacción con la formación recibida.

14.3. - EJERCICIO DE LA PROFESIÓN - Se encuentra satisfecho(a) con la formación recibida en UNIMET



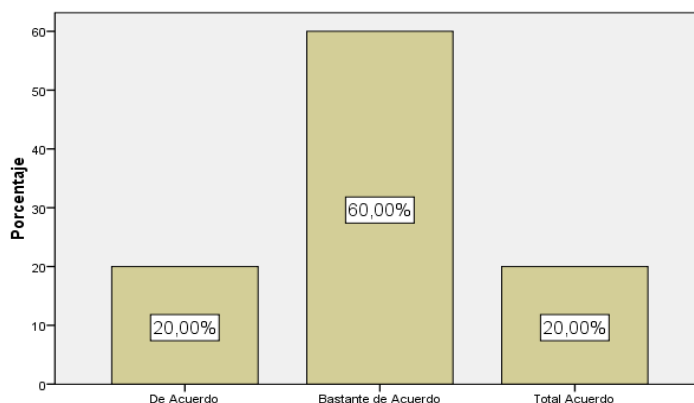
En lo relativo al Apartado 13 de este Bloque denominado **“EJERCICIO DE LA PROFESIÓN”**, de la muestra de **EGRESADOS DE POSTGRADO** (N=12), el 80% de los encuestados confirman haber recibido una formación de calidad en UNIMET, y manifiesta su satisfacción con la formación recibida.

13.2. - EJERCICIO DE LA PROFESIÓN - La formación profesional que recibió es de calidad





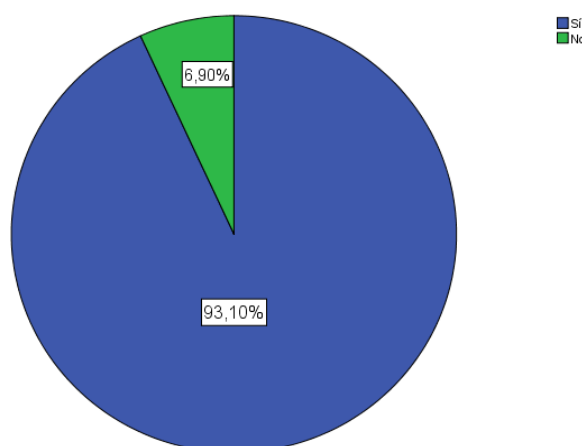
13.3. - EJERCICIO DE LA PROFESIÓN - Se encuentra satisfecho(a) con la formación recibida en UNIMET



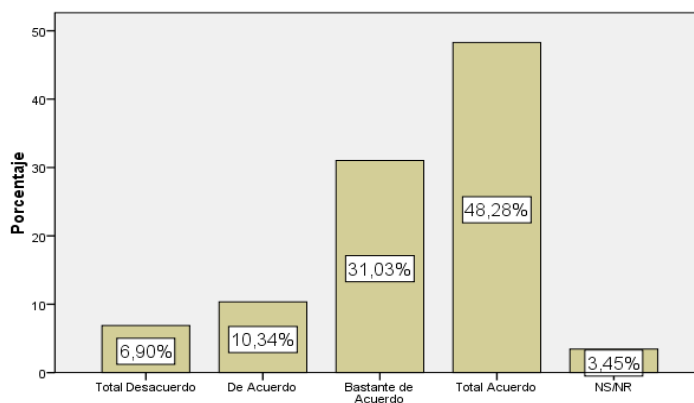
#### I.6.4. Inserción en el mundo laboral y calidad de vida.

Por lo que respecta al Apartado 14 de este Bloque denominado “**EJERCICIO DE LA PROFESIÓN**”, de la muestra de **EGRESADOS DE PREGRADO** (N=29), entre el 82 y el 93% de los encuestados, dependiendo de las preguntas, manifiestan encontrarse en el momento presente vinculados con actividades relacionadas con su profesión, actividades que guardan correspondencia con el perfil del programa.

14. - EJERCICIO DE LA PROFESIÓN - ¿En la actualidad se encuentra vinculado a alguna actividad relacionada con su profesión?

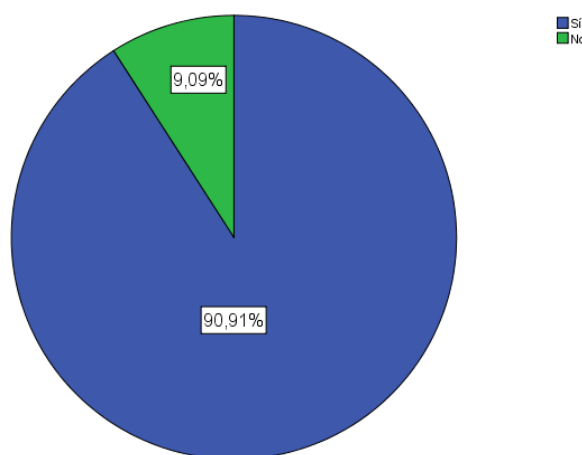


**14.1. - EJERCICIO DE LA PROFESIÓN - La actividad que ejerce guarda correspondencia con el perfil de formación del programa**

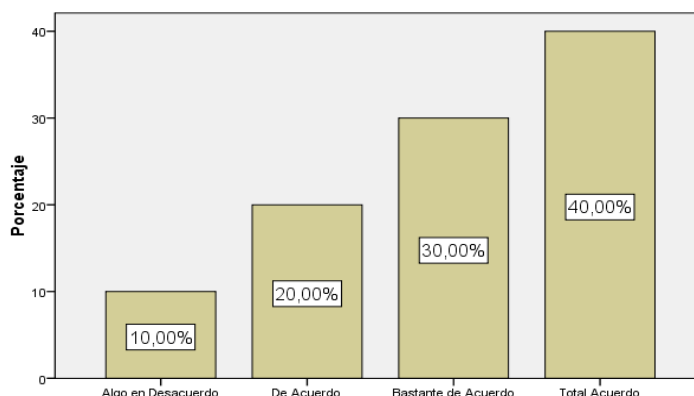


En lo relativo al Apartado 13 de este Bloque denominado **“EJERCICIO DE LA PROFESIÓN”**, de la muestra de **EGRESADOS DE POSTGRADO** (N=12), el 90% de los encuestados se encuentran vinculados con alguna actividad relacionada con su especialización o maestría y está realizando actividades vinculadas con el perfil de formación adquirido.

**13. - EJERCICIO DE LA PROFESIÓN - ¿En la actualidad se encuentra vinculado a alguna actividad relacionada con su especialización o maestría?**

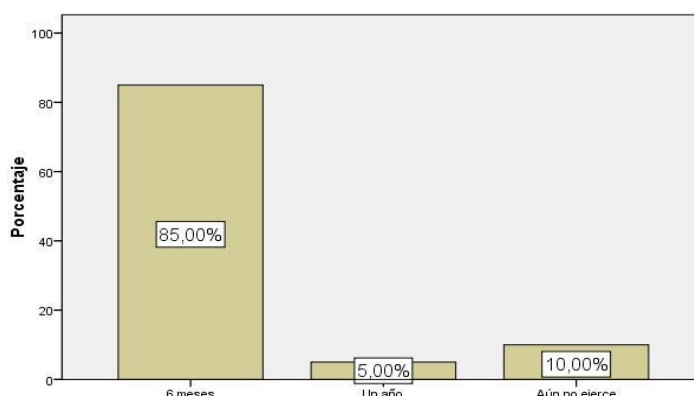


**13.1. - EJERCICIO DE LA PROFESIÓN - La actividad que ejerce guarda correspondencia con el perfil de formación de la especialización o maestría**



Por lo que respecta al Apartado 16 de este Bloque denominado “**TASA DE INSERCIÓN LABORAL**”, de la muestra de **EGRESADOS DE PREGRADO** (N=29), el 85% de los encuestados manifiestan que únicamente transcurrieron seis meses desde su graduación hasta la obtención de su primer empleo o ingreso en el ejercicio profesional.

**16.- TASA DE INSERCIÓN LABORAL - ¿Cuánto tiempo transcurrió desde el grado hasta la obtención de su primer empleo o ejercicio de su profesión?**



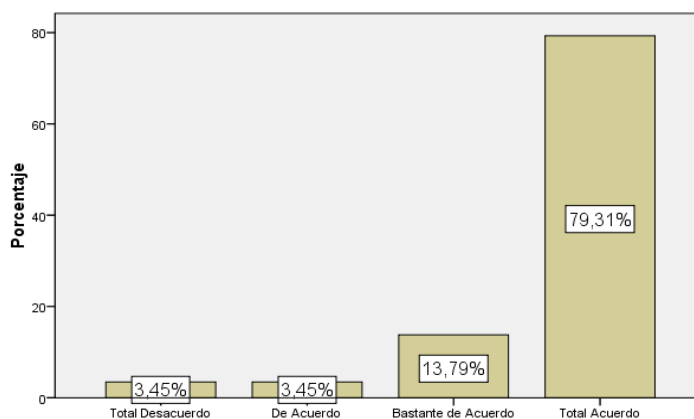
En lo referente al Apartado 15 de este Bloque denominado “**TASAS DE INSERCIÓN LABORAL**”, de la muestra de **EGRESADOS DE POSTGRADO** (N=12), en la tabla inferior puede apreciarse que el 45’5% de los egresados se encuentran en esta situación, por lo que no marcan ninguna de las opciones de respuesta dadas y el 54’5% obtienen empleo antes de seis meses. Es de destacar que muchos estaban trabajando mientras cursaban los estudios de postgrado, por lo que no tuvieron que insertarse en el mercado laboral tras finalizar sus estudios.

**15.- TASA DE INSERCIÓN LABORAL - ¿Cuánto tiempo transcurrió desde el grado hasta la obtención de su primer empleo o ejercicio de su profesión?**

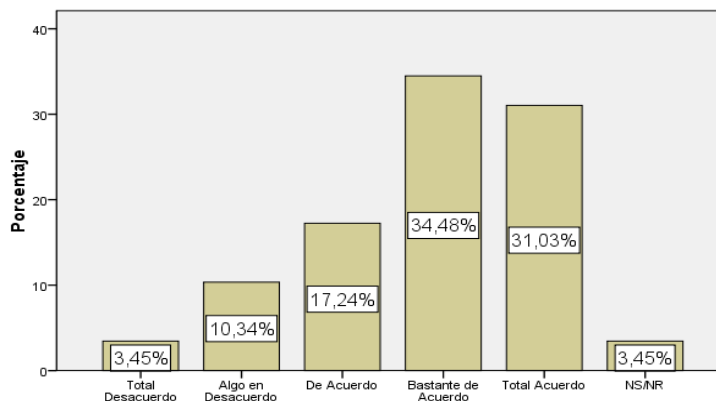
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	6 meses	6	54,5	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	5	45,5		
Total		11	100,0		

Por lo que respecta al Apartado 20 de este Bloque denominado **“VINCULACIÓN LABORAL Y CALIDAD DE VIDA”**, de la muestra de **EGRESADOS DE PREGRADO (N=29)**, más del 80% de los encuestados manifiestan que desde que se graduaron han tenido vinculación a una actividad económica como profesional en alguna de sus diferentes variantes, que sus ingresos económicos han mejorado ostensiblemente desde que ejerce como profesional y que su calidad de vida ha mejorado con el ejercicio profesional.

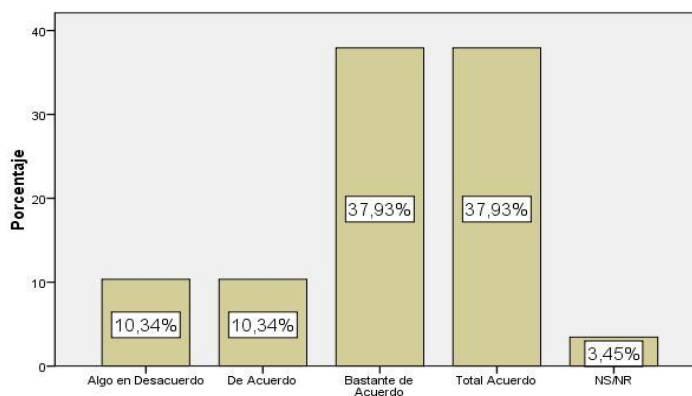
**20.1. -VINCULACIÓN LABORAL Y CALIDAD DE VIDA - Desde que se graduó ha tenido vinculación a una actividad económica como profesional (empleado, empresario, independiente)**



**20.2. -VINCULACIÓN LABORAL Y CALIDAD DE VIDA - Sus ingresos económicos han mejorado ostensiblemente desde que ejerce como profesional**

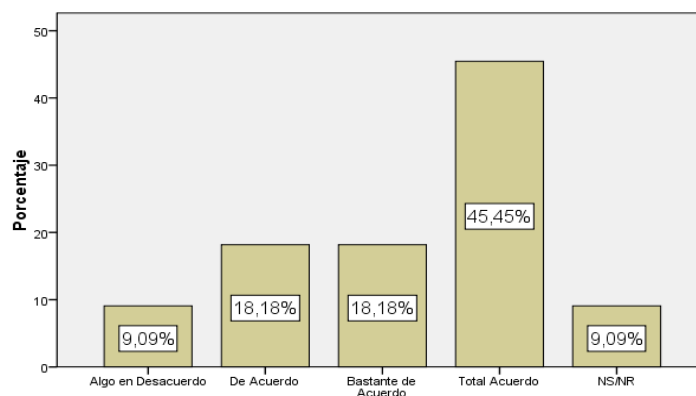


**20.3. -VINCULACIÓN LABORAL Y CALIDAD DE VIDA - Su calidad de vida ha mejorado desde que ejerce como profesional**

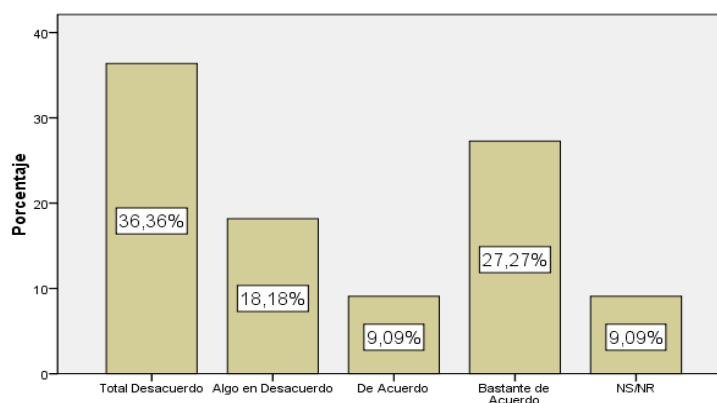


Finalmente, en lo relativo al Apartado 19 de este Bloque denominado **“VINCULACIÓN LABORAL Y CALIDAD DE VIDA”**, de la muestra de **EGRESADOS DE POSTGRADO** (N=12), el 82% de los encuestados manifiestan su acuerdo en que desde que se graduó ha tenido vinculación a una actividad económica como profesional en sus diferentes niveles. Ese porcentaje desciende hasta el 36% de quienes declaran que el ejercicio profesional con reconocimiento de especialización haya supuesto mejores ingresos y mayor calidad de vida.

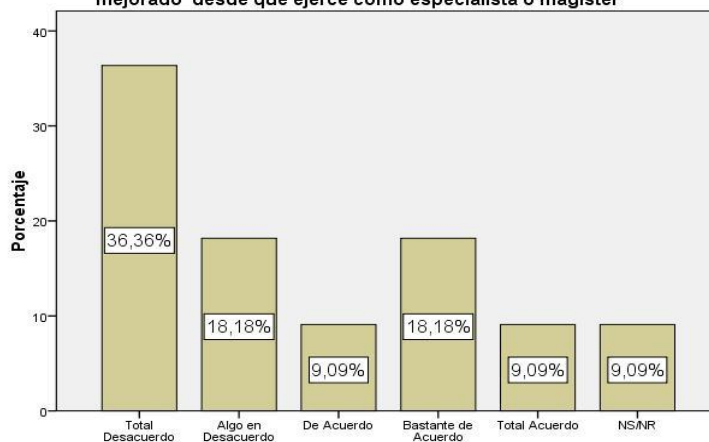
**19.1. -VINCULACIÓN LABORAL Y CALIDAD DE VIDA - Desde que se graduó ha tenido vinculación a una actividad económica como profesional (empleado, empresario, independiente)**



**19.2. -VINCULACIÓN LABORAL Y CALIDAD DE VIDA - Sus ingresos económicos han mejorado ostensiblemente desde que ejerce como especialista o magister**



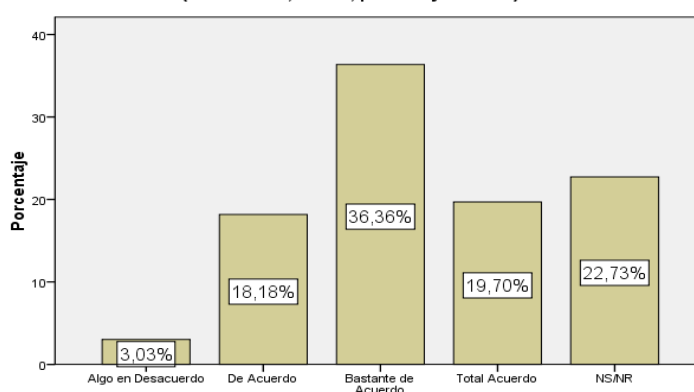
**19.3. -VINCULACIÓN LABORAL Y CALIDAD DE VIDA - Su calidad de vida ha mejorado desde que ejerce como especialista o magister**



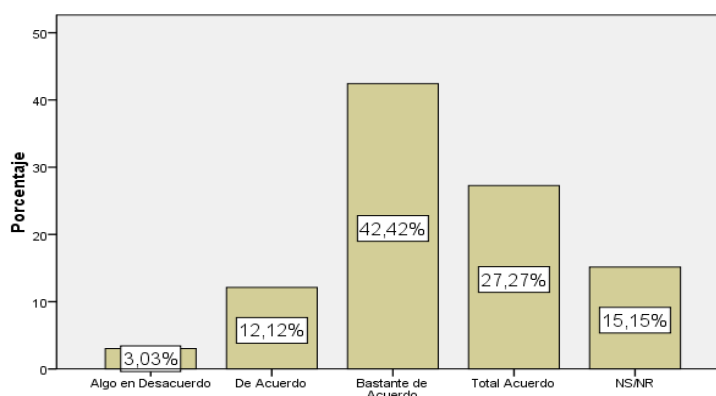
### I.6.5. Reconocimiento y posicionamiento.

En lo relativo al Apartado 36 de este Bloque denominado **“EGRESADOS E IMPACTO SOBRE EL MEDIO”**, de la muestra de **PROFESORES** (N=67), entre el 77 y el 81% de los encuestados manifiestan su acuerdo con que los estudios ofertados por UNIMET en sus diferentes niveles ejercen una influencia positiva sobre el medios social y que la imagen de los egresados en el medio en que se insertan es apreciada y reconocida.

**36.1.- EGRESADOS E IMPACTO SOBRE EL MEDIO - La carrera, especialización o maestría ejerce una influencia positiva sobre el medio (económico, social, político y cultural)**

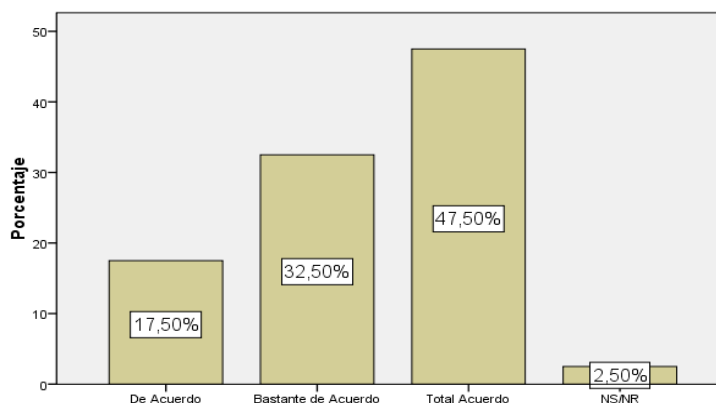


**36.2.- EGRESADOS E IMPACTO SOBRE EL MEDIO - La imagen que proyecta el egresado de su carrera, especialización o maestría es percibida en el medio como positiva**

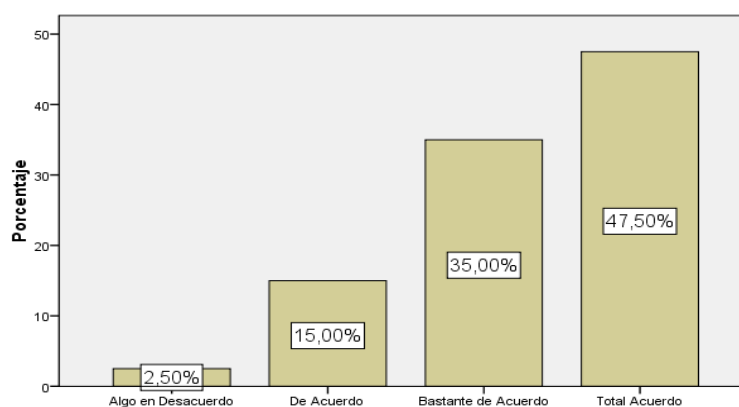


En lo relativo al Apartado 35 de este Bloque denominado **“EGRESADOS E IMPACTO SOBRE EL MEDIO”**, de la muestra de **ESTUDIANTES DE PREGRADO** (N=40), más del 95% de los encuestados manifiestan su acuerdo con que la carrera ejerce una influencia positiva sobre el medio en sus diferentes aspectos y que además la imagen que proyecta el egresado de UNIMET en el medio en que se inserta y actúa es percibida como positiva.

**35.1.- EGRESADOS E IMPACTO SOBRE EL MEDIO - La carrera ejerce una influencia positiva sobre el medio (económico, social, político y cultural)**



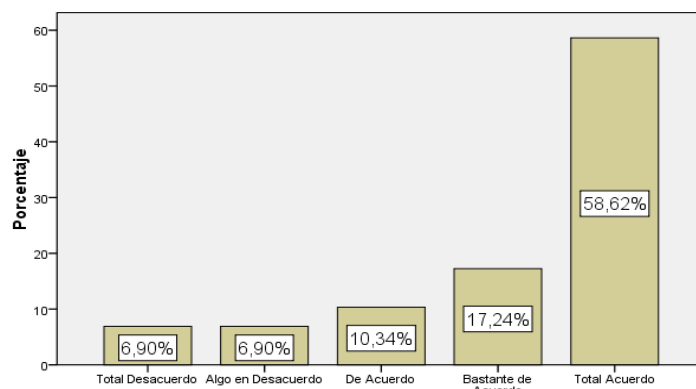
**35.2.- EGRESADOS E IMPACTO SOBRE EL MEDIO - La imagen que proyecta el egresado de su carrera es percibida en el medio como positiva**



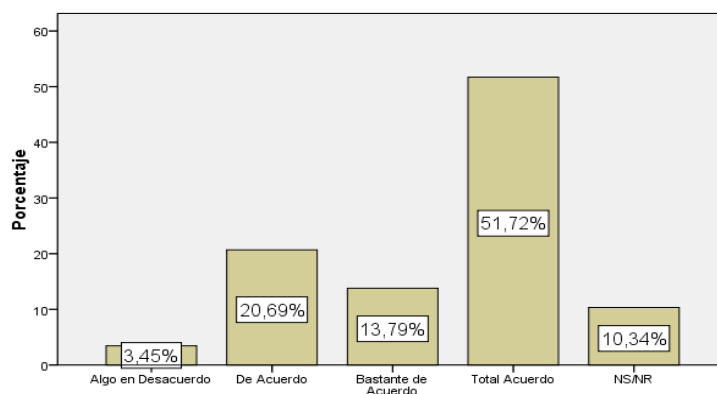
Por lo que respecta al Apartado 11 de este Bloque, denominado **“INFLUENCIA DE LA CARRERA EN EL CONTEXTO LOCAL Y NACIONAL”**, puede apreciarse que de la muestra de **EGRESADOS DE PREGRADO** (N=25), aproximadamente el 85% de los encuestados perciben que la carrera ejerce una influencia positiva sobre el medio y además que la imagen que proyecta el egresado en el contexto en que se desenvuelve es visible y benéfica.



**11.1 - INFLUENCIA DE LA CARRERA EN EL CONTEXTO LOCAL Y NACIONAL**  
- La carrera ejerce una influencia positiva sobre el medio (económico, social, político y cultural)

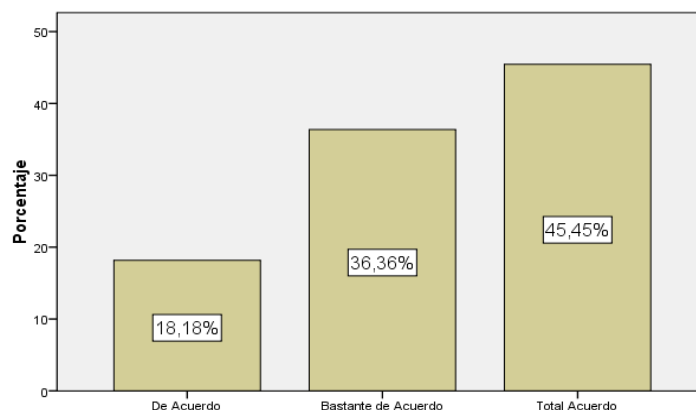


**11.2 - INFLUENCIA DE LA CARRERA EN EL CONTEXTO LOCAL Y NACIONAL**  
- La imagen que proyecta el egresado de su carrera es percibida en el medio como positiva

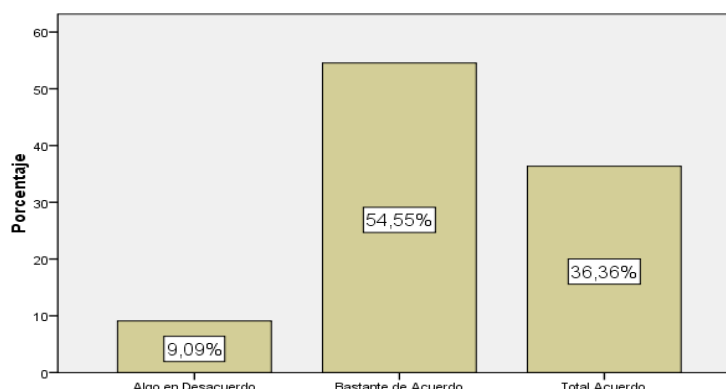


En lo referente al Apartado 10 de este Bloque, denominado **“INFLUENCIA DE LA CARRERA EN EL CONTEXTO LOCAL Y NACIONAL”**, puede apreciarse que de la muestra de **EGRESADOS DE POSTGRADO** (N=11), entre el 80 y el 90% de la muestra de encuestados, manifiestan su acuerdo con la influencia benéfica que ejerce la especialización o maestría en los diferentes ámbitos del contexto nacional y que la imagen social que proyecta el egresado de UNIMET es positiva.

**10.1 - INFLUENCIA DE LA CARRERA EN EL CONTEXTO LOCAL Y NACIONAL**  
- La especialización o maestría ejerce una influencia positiva sobre el medio  
(económico, social, político y cultural)



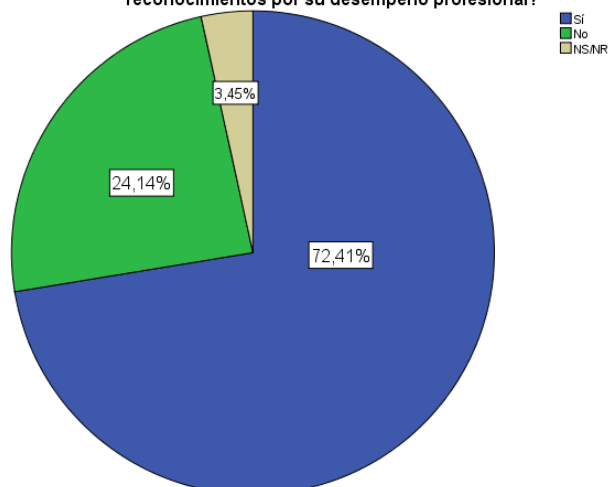
**10.2 - INFLUENCIA DE LA CARRERA EN EL CONTEXTO LOCAL Y NACIONAL**  
- La imagen que proyecta el egresado de la especialización o maestría es  
percibida en el medio como positiva



Por lo que respecta al Apartado 18 de este Bloque denominado **“RECONOCIMIENTO SOCIAL”**, de la muestra de **EGRESADOS DE PREGRADO** (N= 29), el 72% de los encuestados manifiestan haber recibido algún tipo de distinción o reconocimiento por su desempeño académico<sup>1</sup>.

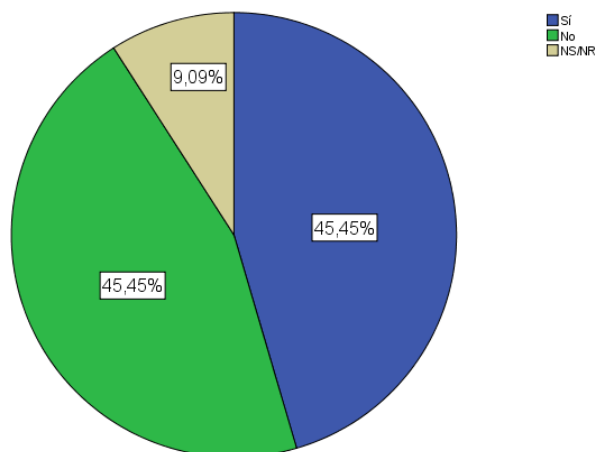
<sup>1</sup> (NOTA: Entre cuales son los reconocimientos recibidos, los egresados mencionan: *Años de servicio, Botón de oro (especialización en docencia), “cum laude”, Mención de Honor y publicación tesis de grado, Diplomas, medallas por calidad de servicio, el planteamiento del mantenimiento en el escritorio jurídico, el reconocimiento de los clientes a los que les realizo trabajos de traducción, empleado del año y mejor proyecto del año, Ministerio de Educación, Orden Hermanos Salinas, Orden Sarita Mendoza, Padrino de 5 promociones y reconocimientos por antigüedad, premio a docente del año en el colegio donde trabajó, reconocimiento a mi trabajo en un escritorio jurídico en Brasil, reconocimiento por desempeño, Tesis de Grado mención publicación y Premio a la mejor investigación educativa del 2004*)<sup>1</sup>.

18. -RECONOCIMIENTO SOCIAL - ¿Ha recibido distinciones o reconocimientos por su desempeño profesional?



En lo referente al Apartado 17 de este Bloque denominado **“RECONOCIMIENTO SOCIAL”**, de la muestra de **EGRESADOS DE POSTGRADO** (N=12), más del 45% de los encuestados manifiestan haber recibido distinciones o reconocimiento por su desempeño profesional, frente a otro 45% que lo niega<sup>2</sup>.

17. -RECONOCIMIENTO SOCIAL - ¿HA recibido distinciones o reconocimientos por su desempeño profesional?

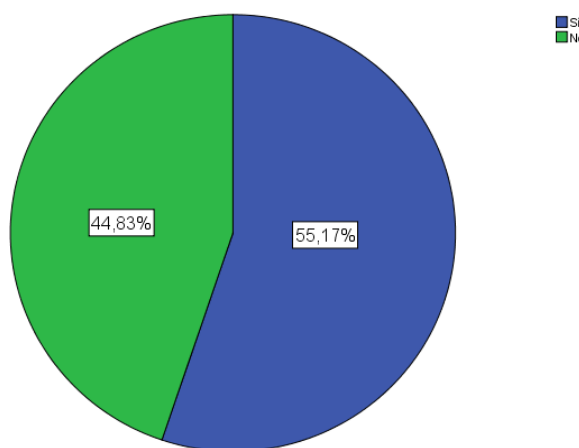


<sup>2</sup> (NOTA: Entre los reconocimientos señalados por los egresados de postgrado están: *Diplomas y condecoración de honor al mérito académico y al mérito al trabajo, Docencia "Excelencia académica", Promoción de cargo, Promoción de cargo y aumento salarial y Promoción dentro de la escala organizacional*).

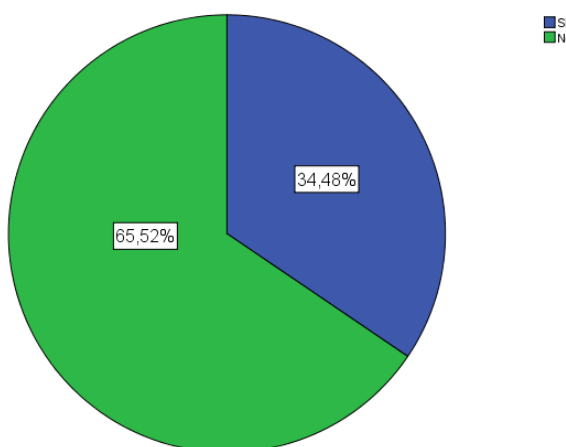
### I.6.6. Seguimiento y acompañamiento al egresado.

En lo referente al Apartado 13 de este Bloque denominado **“CONTACTO DEL EGRESADO CON LA UNIVERSIDAD”**, de la muestra de **EGRESADOS DE PREGRADO** (N=29), entre el 55 y el 65% de los encuestados, dependiendo de las preguntas, responden positivamente a haber sido contactados por la Universidad para la realización de actividades académicas y sociales por medio de encuentros y manifiestan conocer la infraestructura que posee la UNIMET específicamente para ello. Sin embargo, el porcentaje se reduce al 34% al ser preguntados si han sido invitados a reuniones de su carrera profesional.

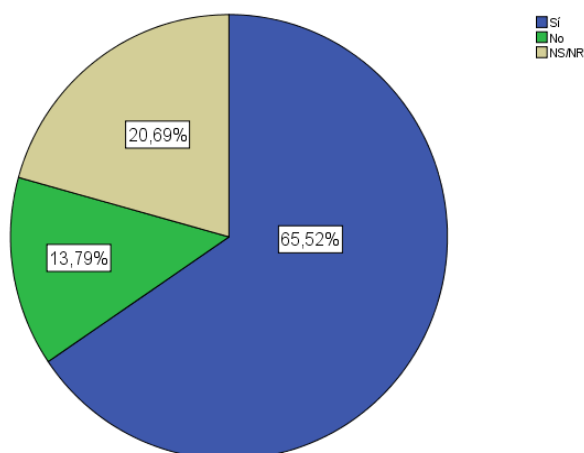
13.1.- CONTACTO DEL EGRESADO CON LA UNIVERSIDAD - ¿Le han contactado para la realización de actividades académicas y sociales como encuentros de egresados organizados por la Universidad?



13.2.- CONTACTO DEL EGRESADO CON LA UNIVERSIDAD - ¿Le han invitado a reuniones de egresados de su carrera profesional?

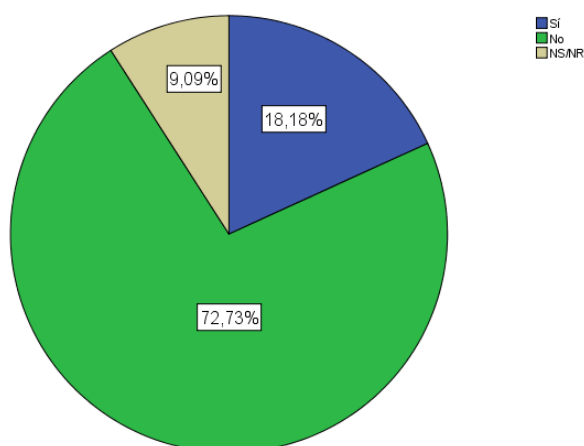


**13.3.- CONTACTO DEL EGRESADO CON LA UNIVERSIDAD - ¿Tiene la Universidad alguna organización, asociación u oficina que ofrezca servicios a sus egresados?**

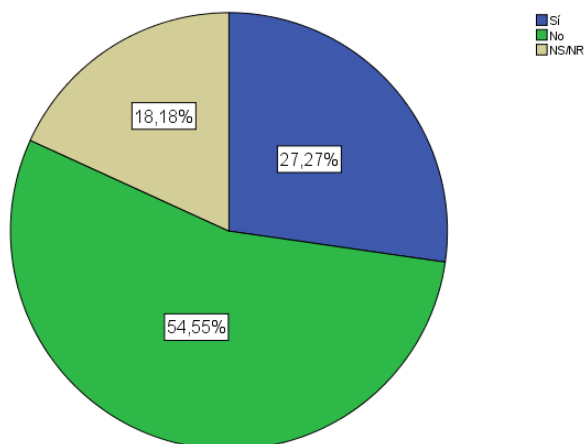


Por lo que respecta al Apartado 12 de este Bloque denominado “**CONTACTO DEL EGRESADO CON LA UNIVERSIDAD**”, de la muestra de **EGRESADOS DE POSTGRADO** (N=12), únicamente entre el 12 y el 25% de los encuestados manifiestan haber sido contactados para la realización de actividades académicas y sociales, haber sido invitados a eventos de egresados de su ámbito profesional y conocer la oficina de UNIMET encargada de organizar eventos para los egresados.

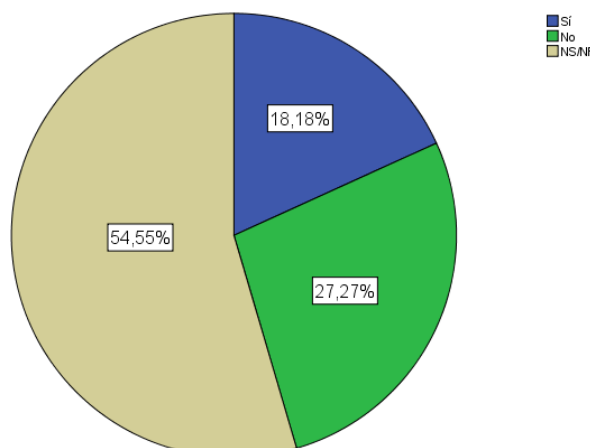
**12.1.- CONTACTO DEL EGRESADO CON LA UNIVERSIDAD - ¿Le han contactado para la realización de actividades académicas y sociales como encuentros de egresados organizados por la Universidad?**



12.2.- CONTACTO DEL EGRESADO CON LA UNIVERSIDAD - ¿Le han invitado a reuniones de egresados de su carrera profesional?

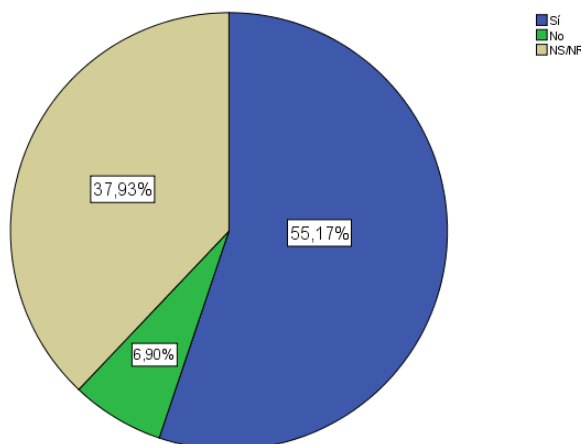


12.3.- CONTACTO DEL EGRESADO CON LA UNIVERSIDAD - ¿Tiene la Universidad alguna organización, asociación u oficina que ofrezca servicios a sus egresados?

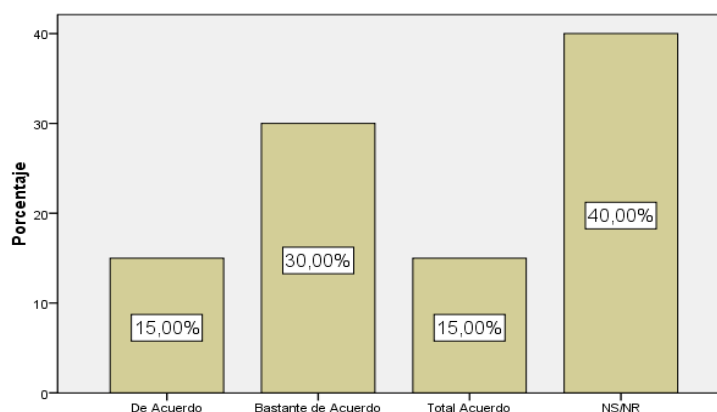


En lo referente al Apartado 17 de este Bloque denominado “**POLÍTICAS DE INSERCIÓN LABORAL**”, de la muestra de **EGRESADOS DE PREGRADO** (N=29), el 55 % de los encuestados manifiestan conocer la existencia en UNIMET de un programa que promueve la inserción de los egresados en el mercado laboral. Ese porcentaje asciende hasta el 60%, para manifestar su acuerdo con que el programa de inserción de egresados en el mercado, y que además supone un posicionamiento claro en el mercado laboral de los mismos. Pero desciende hasta un 30% cuando se pregunta por la realización de estudios de seguimiento periódico para la verificación de resultados.

17.- POLÍTICAS DE INSERCIÓN LABORAL - ¿Tiene la Universidad un programa que promueva la inserción de los egresados en el mercado?

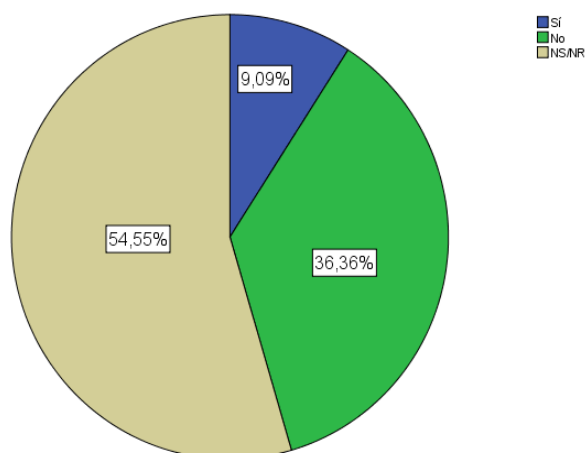


17.1.- POLÍTICAS DE INSERCIÓN LABORAL - El programa de inserción de egresados al mercado laboral contribuye al posicionamiento en el medio

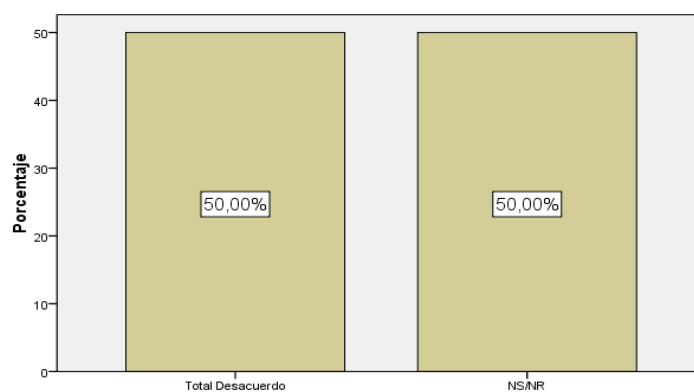


Finalmente, en lo relativo al Apartado 16 de este Bloque denominado **“POLÍTICAS DE INSERCIÓN LABORAL”**, de la muestra de **EGRESADOS DE POSTGRADO** (N=12), únicamente el 9% de los encuestados manifiestan conocer el programa que tiene la Universidad para promover la inserción de los egresados en el mercado. Dicho porcentaje desciende aún más porque el 50% (total de porcentaje válido) manifiestan su desacuerdo con que el programa de inserción de egresados que tiene UNIMET suponga un mejor posicionamiento en el medio y que existan programas de seguimiento sobre la adecuada inserción laboral de los mismos.

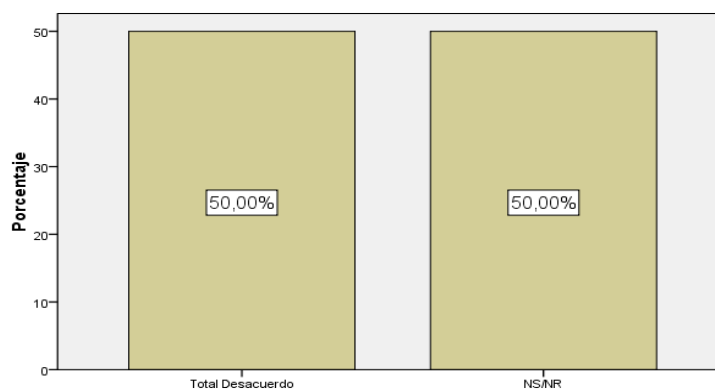
**16.- POLÍTICAS DE INSERCIÓN LABORAL - ¿Tiene la Universidad un programa que promueva la inserción de los egresados en el mercado?**



**16.1.- POLÍTICAS DE INSERCIÓN LABORAL - El programa de inserción de egresados al mercado laboral contribuye al posicionamiento en el medio**



**16.2.- POLÍTICAS DE INSERCIÓN LABORAL - Existen estudios de seguimiento periódico y sistemático que analicen la inserción en el mercado laboral de los egresados**





### I.6.7. Vinculación a organizaciones y asociaciones.

En lo relativo al Apartado 19 de este Bloque denominado “**VINCULACIÓN A ORGANIZACIONES Y ASOCIACIONES**”, de la muestra de **EGRESADOS DE PREGRADO** (N=29), más del 80% manifiestan estar vinculados a alguna asociación (comunidad académica) nacional o internacional, asociación es profesionales o gremiales.

#### 19.1. -VINCULACIÓN A ORGANIZACIONES Y ASOCIACIONES - Comunidades académicas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nacionales	7	24,1	63,6	63,6
	Internacionales	2	6,9	18,2	81,8
	Ambas	2	6,9	18,2	100,0
	Total	11	37,9	100,0	
Perdidos	Sistema	18	62,1		
Total		29	100,0		

#### 19.2. -VINCULACIÓN A ORGANIZACIONES Y ASOCIACIONES - Asociaciones profesionales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nacionales	6	20,7	66,7	66,7
	Internacionales	1	3,4	11,1	77,8
	Ambas	2	6,9	22,2	100,0
	Total	9	31,0	100,0	
Perdidos	Sistema	20	69,0		
Total		29	100,0		

#### 19.3. -VINCULACIÓN A ORGANIZACIONES Y ASOCIACIONES - Organizaciones gremiales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nacionales	5	17,2	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	24	82,8		
Total		29	100,0		

#### 19.4. -VINCULACIÓN A ORGANIZACIONES Y ASOCIACIONES - Comunidades académicas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nacionales	8	27,6	80,0	80,0
	3	2	6,9	20,0	100,0
	Total	10	34,5	100,0	
Perdidos	Sistema	19	65,5		
Total		29	100,0		

Por lo que respecta al Apartado 18 de este Bloque denominado **“VINCULACIÓN A ORGANIZACIONES Y ASOCIACIONES”**, de la muestra de **EGRESADOS DE POSTGRADO (N=12)**, más del 66% de los encuestados reconocen su vinculación a algún tipo de organización o asociación relacionada con comunidades académicas o a alguna asociación profesional. Ese porcentaje desciende a un intervalo de entre el 9 y el 18% en lo relativo a la vinculación con organizaciones gremiales y comunidades académicas.

#### 18.1. -VINCULACIÓN A ORGANIZACIONES Y ASOCIACIONES - Comunidades académicas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nacionales	2	18,2	66,7	66,7
	Ambas	1	9,1	33,3	100,0
	Total	3	27,3	100,0	
Perdidos	Sistema	8	72,7		
Total		11	100,0		

#### 18.2. -VINCULACIÓN A ORGANIZACIONES Y ASOCIACIONES - Asociaciones profesionales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nacionales	3	27,3	60,0	60,0
	Internacionales	1	9,1	20,0	80,0
	Ambas	1	9,1	20,0	100,0
	Total	5	45,5	100,0	
Perdidos	Sistema	6	54,5		
Total		11	100,0		

### 18.3. -VINCULACIÓN A ORGANIZACIONES Y ASOCIACIONES - Organizaciones gremiales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nacionales	2	18,2	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	9	81,8		
Total		11	100,0		

### 18.4. -VINCULACIÓN A ORGANIZACIONES Y ASOCIACIONES - Comunidades académicas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nacionales	1	9,1	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	10	90,9		
Total		11	100,0		

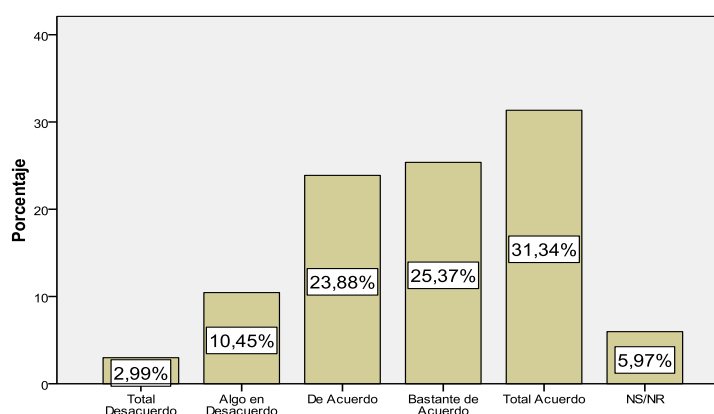
## **I.7. FACTOR VII: MEDIOS DIDÁCTICOS Y RECURSOS TECNOLÓGICOS.**

### **I.7. FACTOR VII: MEDIOS Y RECURSOS DIDÁCTICOS Y TECNOLÓGICOS.**

#### **I.7.1. Ayudas audiovisuales.**

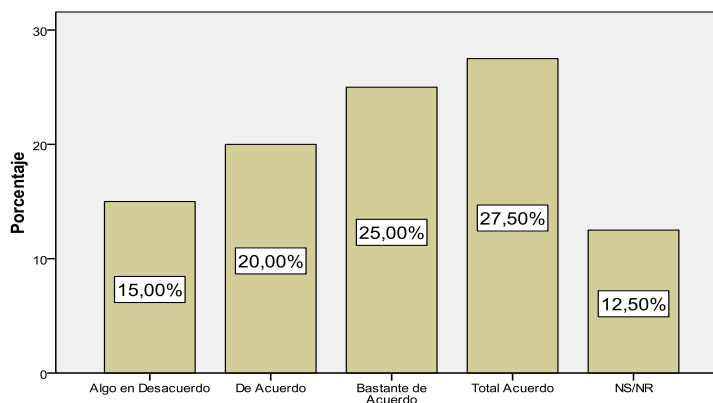
En el Apartado 26 de este Bloque, denominado **“OTROS RECURSOS Y MEDIOS DE APOYO A LA DOCENCIA”**, de la muestra de **PROFESORES** encuestados (N=67), aproximadamente el 80% de los mismos manifiestan su acuerdo en que los medios audiovisuales son un instrumento adecuado para el desarrollo de sus asignaturas.

**26.2. - OTROS RECURSOS Y MEDIOS DE APOYO A LA DOCENCIA - La dotación de ayudas audiovisuales es la adecuada para el desarrollo de sus asignaturas**

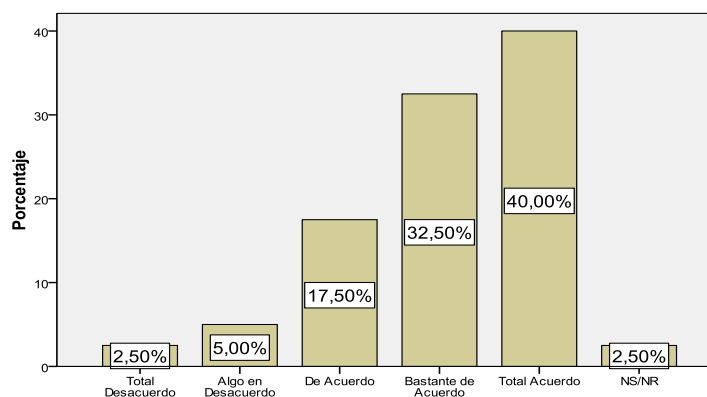


En lo relativo al Apartado 26 de este Bloque, denominado **“OTROS RECURSOS Y MEDIOS DE APOYO A LA DOCENCIA”**, de la muestra de **ESTUDIANTES DE PREGRADO** (N=40), entre el 72 y el 87,5% de los encuestados manifiestan que la dotación de laboratorios es la adecuada para el desarrollo de sus asignaturas y lo mismo sucede con la dotación de medios audiovisuales para el desarrollo de las mismas.

**26.1. - OTROS RECURSOS Y MEDIOS DE APOYO A LA DOCENCIA - La dotación de laboratorios es la adecuada para el desarrollo de sus asignaturas**

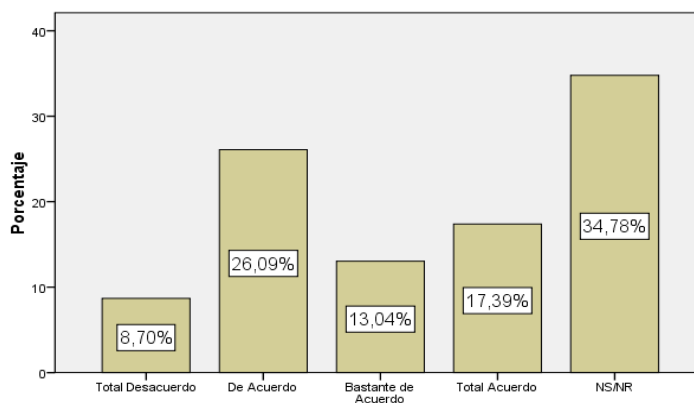


**26.2. - OTROS RECURSOS Y MEDIOS DE APOYO A LA DOCENCIA - La dotación de ayudas audiovisuales es la adecuada para el desarrollo de sus asignaturas**

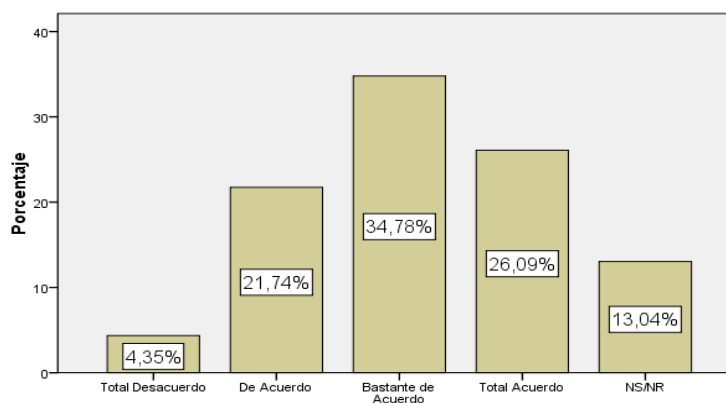


En lo referente al Apartado 25 de este Bloque, denominado **“OTROS RECURSOS Y MEDIOS DE APOYO A LA DOCENCIA”**, se pone de manifiesto que de la muestra de **ESTUDIANTES DE POSTGRADO** (N=25), entre el 60 y el 85% de los encuestados manifiestan que la dotación de laboratorio es la adecuada para el desarrollo de sus asignaturas y que además la dotación de ayudas audiovisuales es coherente con los fines y necesidades de las materias de su currículum.

**25.1. - OTROS RECURSOS Y MEDIOS DE APOYO A LA DOCENCIA - La dotación de laboratorios es la adecuada para el desarrollo de sus asignaturas**



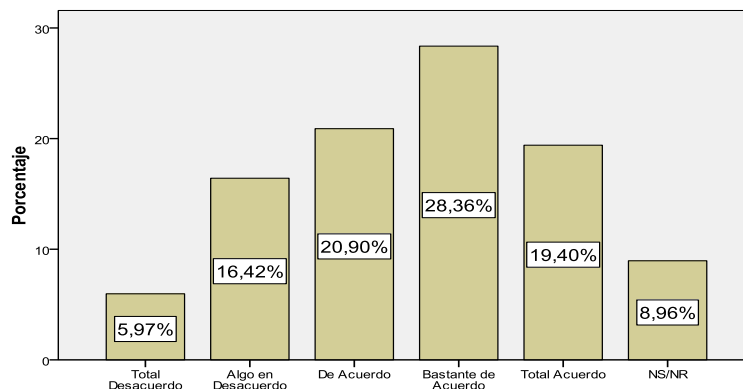
**25.2. - OTROS RECURSOS Y MEDIOS DE APOYO A LA DOCENCIA - La dotación de ayudas audiovisuales es la adecuada para el desarrollo de sus asignaturas**



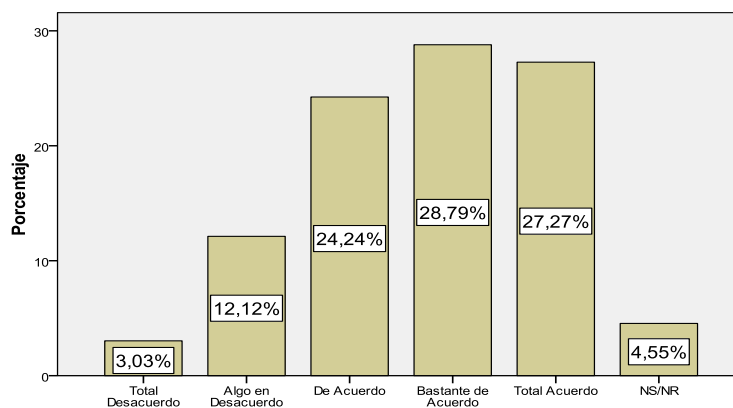
### I.7.2. Biblioteca.

El Apartado 23 de este Bloque recoge la información relativa a “**RECURSOS BIBLIOGRÁFICOS**”, poniéndose de manifiesto que de la muestra de **PROFESORES** (N=67), entre el 70 y el 80% de los encuestados, según las preguntas, confirman que el material bibliográfico que posee la Biblioteca Central de UNIMET es suficiente, está actualizado y ha sido propuesto por los docentes.

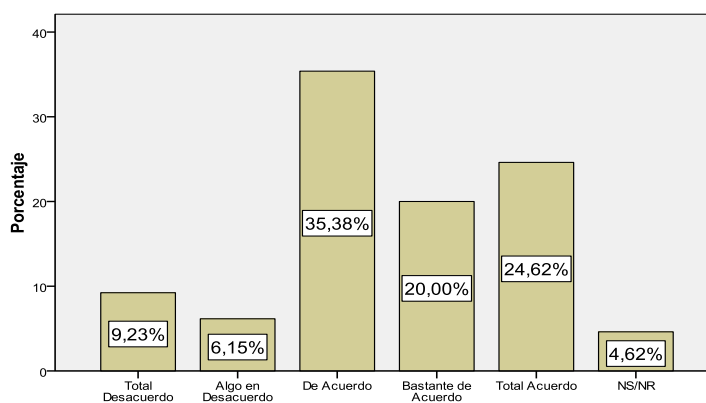
**23.1. - RECURSOS BIBLIOGRÁFICOS - El material bibliográfico que ofrece la biblioteca de la universidad es suficiente**



**23.2. - RECURSOS BIBLIOGRÁFICOS - Los libros y revistas que Usted ha consultado están actualizados**



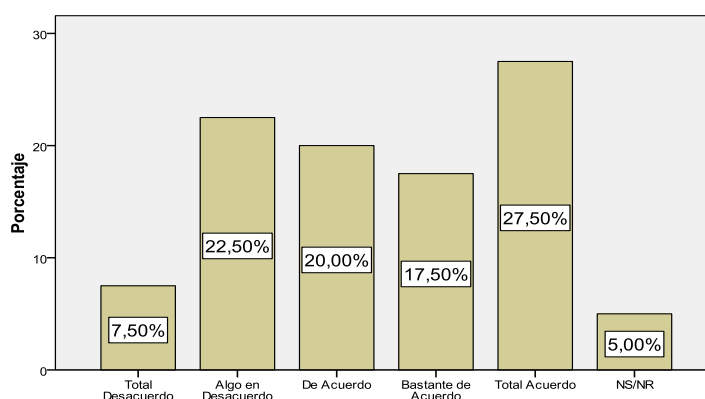
**23.3. - RECURSOS BIBLIOGRÁFICOS - El material bibliográfico que usted ha consultado corresponde a la bibliografía propuesta por Usted**



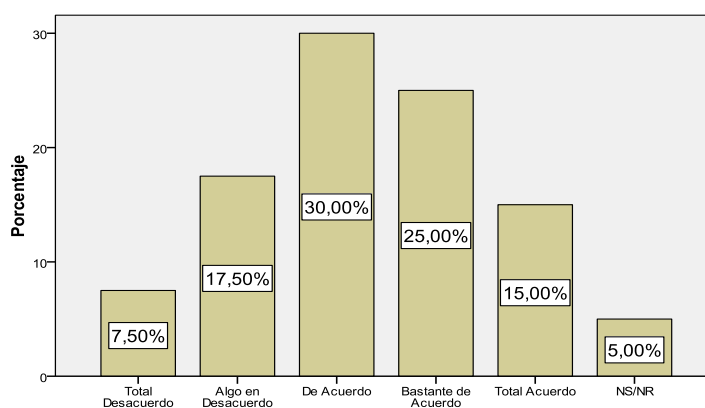


Por lo que respecta al Apartado 23 de este Bloque, denominado “**RECURSOS BIBLIOGRÁFICOS**”, de la muestra de **ESTUDIANTES DE PREGRADO** (N=40), entre el 50 y el 70% de los encuestados, según las preguntas, se muestran conformes con el material bibliográfico existente en las bibliotecas de UNIMET, lo consideran actualizado y lo reconocen como propio al haberlo sugerido.

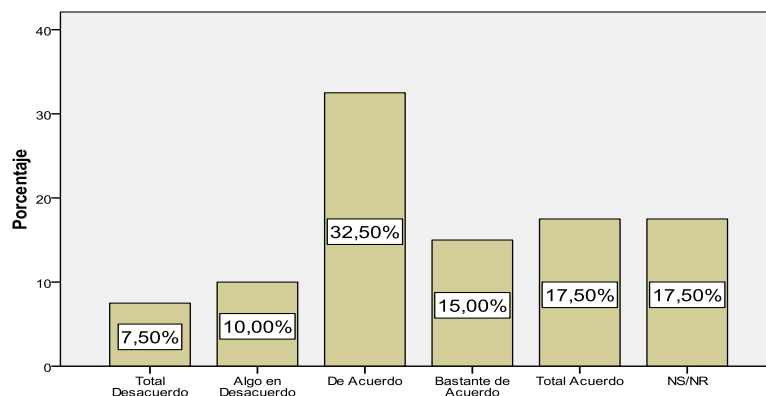
**23.1. - RECURSOS BIBLIOGRÁFICOS - El material bibliográfico que ofrece la biblioteca de la universidad es suficiente**



**23.2. - RECURSOS BIBLIOGRÁFICOS - Los libros y revistas que usted ha consultado están actualizados**

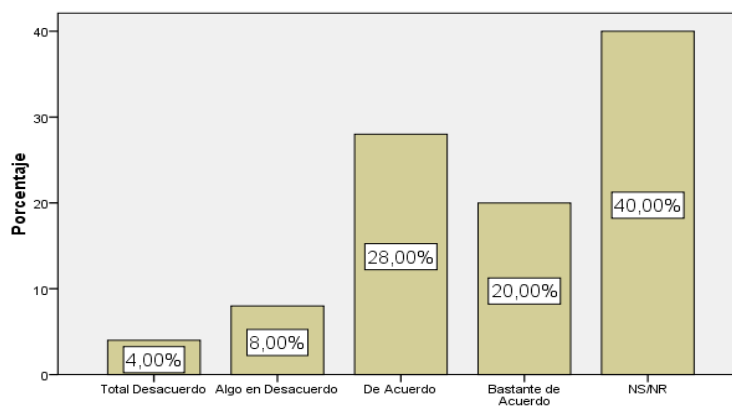


**23.3. - RECURSOS BIBLIOGRÁFICOS - El material bibliográfico que usted ha consultado corresponde a la bibliografía propuesta por Usted**

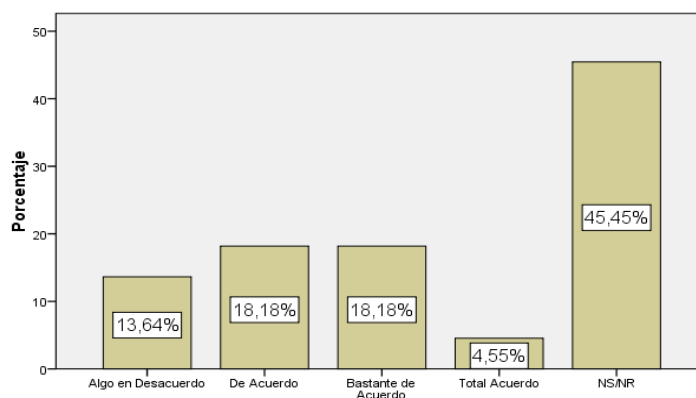


El Apartado 22 de este Bloque, referido a “**RECURSOS BIBLIOGRÁFICOS**”, pone de manifiesto que de la muestra de **ESTUDIANTES DE POSTGRADO** (N=25), entre el 68 y el 88% de los encuestados, según las preguntas, manifiestan que el material bibliográfico a su disposición en la Biblioteca Central de UNIMET es suficiente, está actualizado y que el material consultado se corresponde con el recomendado por el profesorado en las diferentes materias.

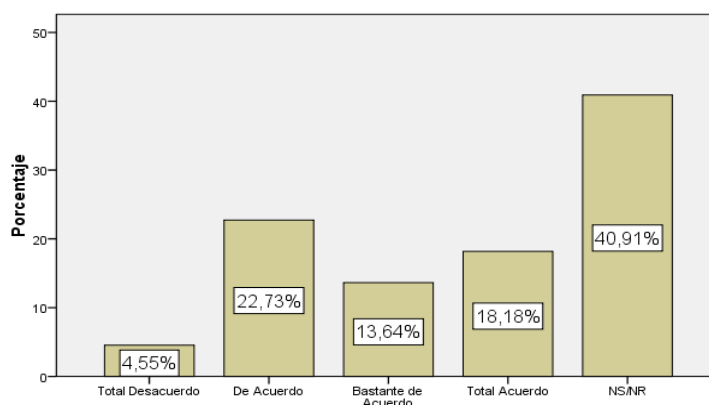
**22.1. - RECURSOS BIBLIOGRÁFICOS - El material bibliográfico que ofrece la biblioteca de la universidad es suficiente**



**22.2. - RECURSOS BIBLIOGRÁFICOS - Los libros y revistas que usted ha consultado están actualizados**

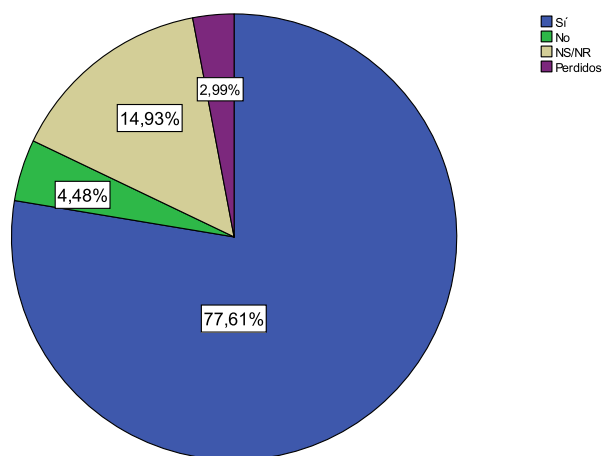


**22.3. - RECURSOS BIBLIOGRÁFICOS - El material bibliográfico que usted ha consultado corresponde a la bibliografía propuesta por el profesor**



El Apartado 24 de este Bloque recoge las respuestas al indicador “**NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN APLICADAS A LA EDUCACIÓN**” y puede extraerse como conclusión que de la muestra de **PROFESORES** (N=67), entre el 75 y el 77% de los mismos confirman conocer la “biblioteca electrónica” de la Universidad, creen que sus recursos son suficientes y están actualizados y los mismos complementan sus necesidades de formación.

**24. - NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN  
APLICADAS A LA EDUCACIÓN - ¿Tiene la Universidad Biblioteca electrónica?**



**24.1. - NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN APLICADAS A  
LA EDUCACIÓN - Los recursos de la biblioteca electrónica complementan sus necesidades de  
información y consulta**

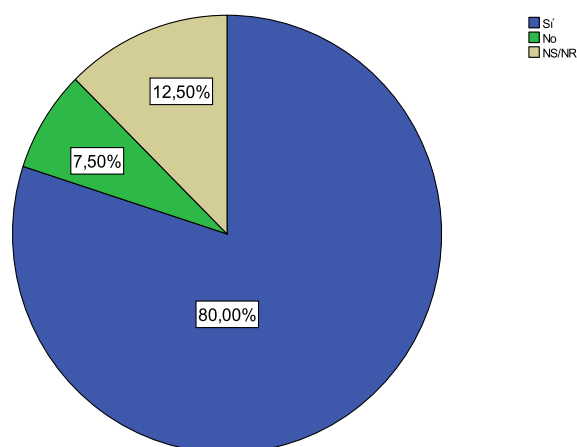
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	3	4,5	5,5	5,5
	Algo en Desacuerdo	5	7,5	9,1	14,5
	De Acuerdo	13	19,4	23,6	38,2
	Bastante de Acuerdo	17	25,4	30,9	69,1
	Total Acuerdo	11	16,4	20,0	89,1
	NS/NR	6	9,0	10,9	100,0
	Total	55	82,1	100,0	
Perdidos	Sistema	12	17,9		
Total		67	100,0		

**24.2. - NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN APLICADAS A LA EDUCACIÓN - Los recursos de la biblioteca electrónica están actualizados**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	3	4,5	5,5	5,5
	Algo en Desacuerdo	3	4,5	5,5	10,9
	De Acuerdo	14	20,9	25,5	36,4
	Bastante de Acuerdo	14	20,9	25,5	61,8
	Total Acuerdo	14	20,9	25,5	87,3
	NS/NR	7	10,4	12,7	100,0
	Total	55	82,1	100,0	
Perdidos	Sistema	12	17,9		
Total		67	100,0		

Por lo que respecta al Apartado 24 de este Bloque, denominado “**NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN APLICADAS A LA EDUCACIÓN**”, de la muestra de **ESTUDIANTES DE PREGRADO** (N=40), el 80% de los mismos confirman que UNIMET posee “biblioteca electrónica”. Junto a ello, entre el 60 y el 80% de los mismos aprueban que los recursos que posee la misma complementan sus necesidades de información y consulta y además constatan que los recursos de la misma están actualizados.

**24. - NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN APLICADAS A LA EDUCACIÓN - ¿Tiene la Universidad Biblioteca electrónica?**



**24.1. - NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN APLICADAS A LA EDUCACIÓN - Los recursos de la biblioteca electrónica complementan sus necesidades de información y consulta**

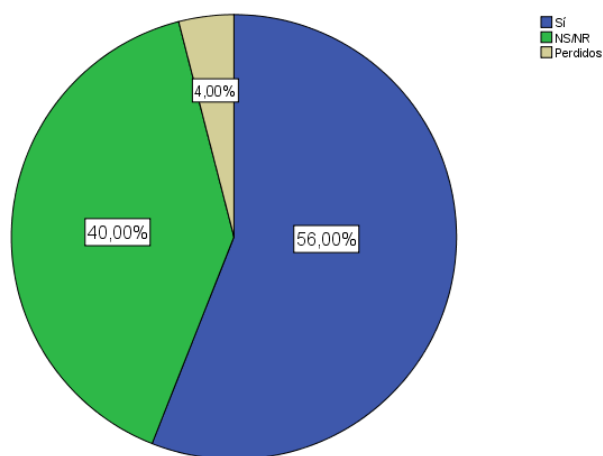
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	2	5,0	6,1	6,1
	Algo en Desacuerdo	6	15,0	18,2	24,2
	De Acuerdo	8	20,0	24,2	48,5
	Bastante de Acuerdo	2	5,0	6,1	54,5
	Total Acuerdo	12	30,0	36,4	90,9
	NS/NR	3	7,5	9,1	100,0
	Total	33	82,5	100,0	
Perdidos	Sistema	7	17,5		
Total		40	100,0		

**24.2. - NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN APLICADAS A LA EDUCACIÓN - Los recursos de la biblioteca electrónica están actualizados**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total Desacuerdo	2	5,0	6,3	6,3
	Algo en Desacuerdo	1	2,5	3,1	9,4
	De Acuerdo	7	17,5	21,9	31,3
	Bastante de Acuerdo	10	25,0	31,3	62,5
	Total Acuerdo	9	22,5	28,1	90,6
	NS/NR	3	7,5	9,4	100,0
	Total	32	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	8	20,0		
Total		40	100,0		

En lo referente al Apartado 23 de este Bloque, denominado “**NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN APLICADAS A LA EDUCACIÓN**”, se evidencia que de la muestra de **ESTUDIANTES DE POSTGRADO** (N=25), el 56% de los encuestados manifiestan conocer que UNIMET tiene “biblioteca electrónica”, dicho porcentaje asciende al 65% de los encuestados para manifestar que dispone de fondos actualizados y se sitúa en el 80% de la muestra para confirmar que los fondos de la misma satisfacen sus necesidades de información y consulta.

**23. - NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN  
APLICADAS A LA EDUCACIÓN - ¿Tiene la Universidad Biblioteca electrónica?**



**23.1. - NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN APLICADAS A  
LA EDUCACIÓN - Los recursos de la biblioteca electrónica complementan sus necesidades de  
información y consulta**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo en Desacuerdo	1	4,0	5,9	5,9
	De Acuerdo	7	28,0	41,2	47,1
	Bastante de Acuerdo	4	16,0	23,5	70,6
	Total Acuerdo	3	12,0	17,6	88,2
	NS/NR	2	8,0	11,8	100,0
	Total	17	68,0	100,0	
Perdidos	Sistema	8	32,0		
Total		25	100,0		

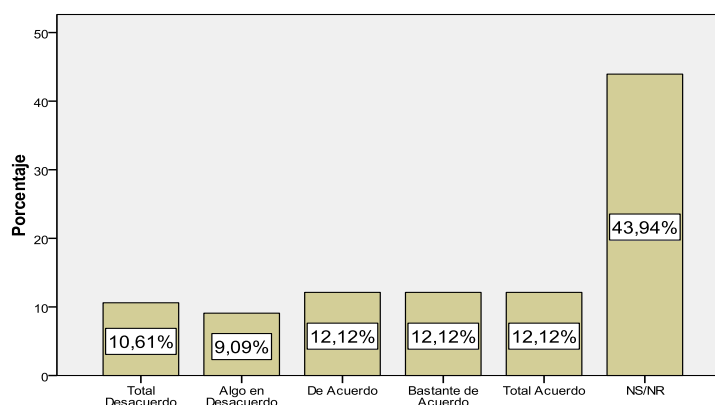
**23.2. - NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN APLICADAS A  
LA EDUCACIÓN - Los recursos de la biblioteca electrónica están actualizados**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo en Desacuerdo	3	12,0	20,0	20,0
	De Acuerdo	4	16,0	26,7	46,7
	Bastante de Acuerdo	4	16,0	26,7	73,3
	Total Acuerdo	2	8,0	13,3	86,7
	NS/NR	2	8,0	13,3	100,0
	Total	15	60,0	100,0	
Perdidos	Sistema	10	40,0		
Total		25	100,0		

### I.7.3. Laboratorios.

En el Apartado 26 de este Bloque, denominado **“OTROS RECURSOS Y MEDIOS DE APOYO A LA DOCENCIA”**, de la muestra de **PROFESORES** encuestados (N=67), aproximadamente el 37% de los mismos manifiestan su acuerdo en que la dotación de los laboratorios cuentan es la adecuada para el desarrollo de las asignaturas.

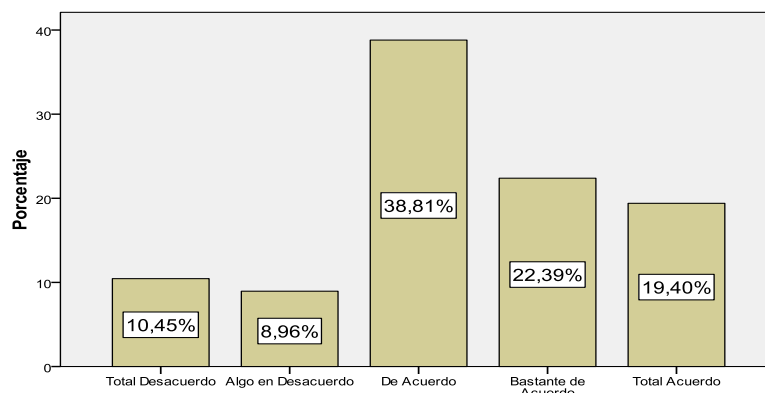
26.1. - OTROS RECURSOS Y MEDIOS DE APOYO A LA DOCENCIA - La dotación de laboratorios es la adecuada para el desarrollo de sus asignaturas



### I.7.4. Recursos informáticos y de comunicación.

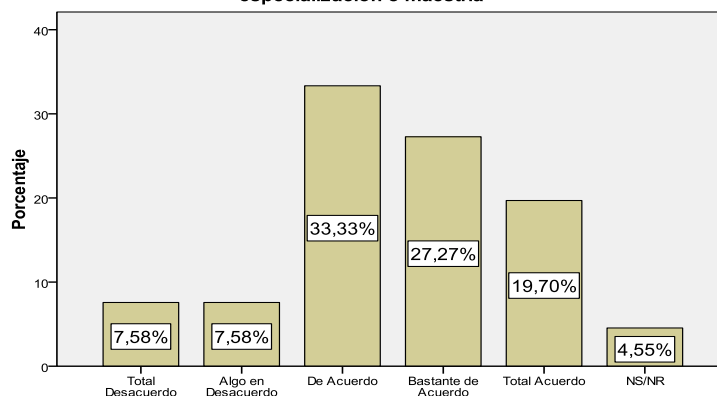
El apartado 25 de este Bloque hace referencia a **“RECURSOS INFORMÁTICOS Y DE COMUNICACIÓN”** poniéndose de manifiesto que de la muestra de **PROFESORES** (N=67), entre el 70 y el 80% de los mismos emplean estos recursos de forma suficiente para el desarrollo óptimo de sus materias y que además son los adecuados para la naturaleza de las mismas.

25.1. - RECURSOS INFORMÁTICOS Y DE COMUNICACIÓN (COMPUTADORES, SOFTWARE, INTERNET) - Los recursos informáticos y de comunicación asignados a sus asignaturas son suficientes para su óptimo desarrollo



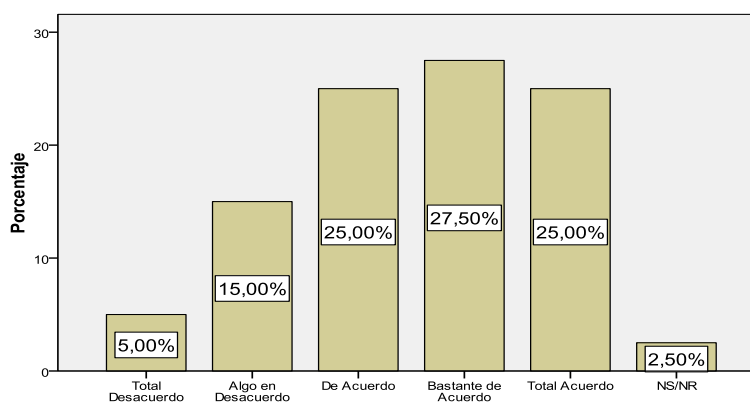


**25.2. - RECURSOS INFORMÁTICOS Y DE COMUNICACIÓN (COMPUTADORES, SOFTWARE, INTERNET) - Los recursos informáticos y de comunicación asignados a sus asignaturas son adecuados a la naturaleza de la carrera, especialización o maestría**

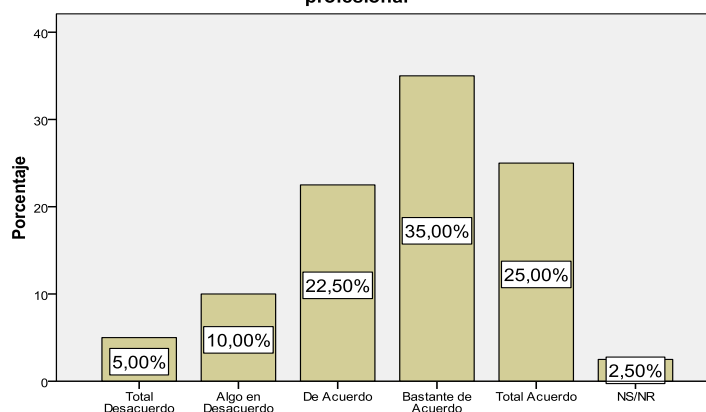


En lo referente al Apartado 25 de este Bloque, denominado **“RECURSOS INFORMÁTICOS Y DE LA COMUNICACIÓN”**, de la muestra de **ESTUDIANTES DE PREGRADO (N=40)**, entre el 62 y el 80% de los encuestados, según las preguntas, manifiestan que los recursos informáticos asignados a sus asignaturas son suficientes para su óptimo desarrollo, que son adecuados para las características de la carrera profesional y que la dotación de laboratorios es la adecuada para el desarrollo de las asignaturas.

**25.1. - RECURSOS INFORMÁTICOS Y DE COMUNICACIÓN (COMPUTADORES, SOFTWARE, INTERNET) - Los recursos informáticos y de comunicación asignados a sus asignaturas son suficientes para su óptimo desarrollo**

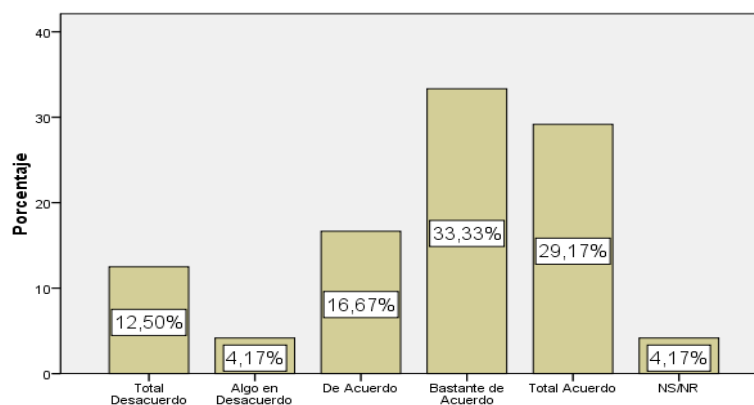


**25.2. - RECURSOS INFORMÁTICOS Y DE COMUNICACIÓN (COMPUTADORES, SOFTWARE, INTERNET) - Los recursos informáticos y de comunicación asignados a sus asignaturas son adecuados a la naturaleza de la carrera profesional**

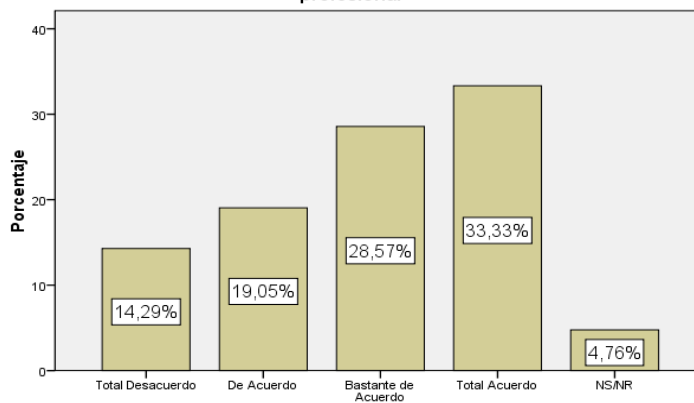


Por lo que respecta al Apartado 24 de este Bloque, denominado **“RECURSOS INFORMÁTICOS Y DE COMUNICACIÓN”**, se pone de manifiesto que de la muestra de **ESTUDIANTES DE POSTGRADO** (N=25), aproximadamente el 80% de los encuestados manifiestan que los recursos informáticos y de comunicación asignados a sus asignaturas son suficientes para su óptimo desarrollo y que además son los adecuados para poder llevar a cabo los fines de su carrera profesional.

**24.1. - RECURSOS INFORMÁTICOS Y DE COMUNICACIÓN (COMPUTADORES, SOFTWARE, INTERNET) - Los recursos informáticos y de comunicación asignados a sus asignaturas son suficientes para su óptimo desarrollo**



**24.2. - RECURSOS INFORMÁTICOS Y DE COMUNICACIÓN (COMPUTADORES, SOFTWARE, INTERNET) - Los recursos informáticos y de comunicación asignados a sus asignaturas son adecuados a la naturaleza de la carrera profesional**



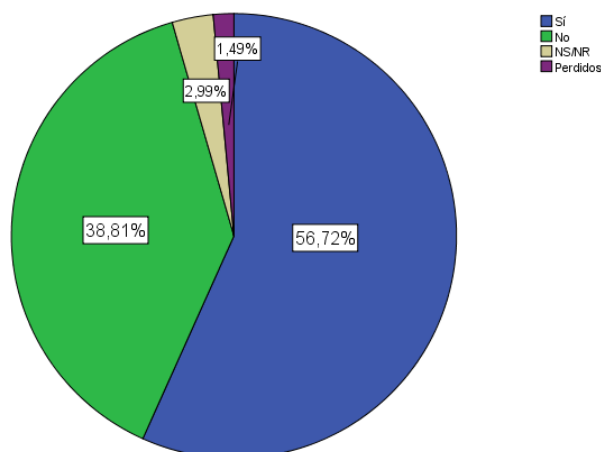
## **I.8. FACTOR VIII: PLANTA FISICA.**

## I.8. FACTOR VIII: PLANTA FÍSICA.

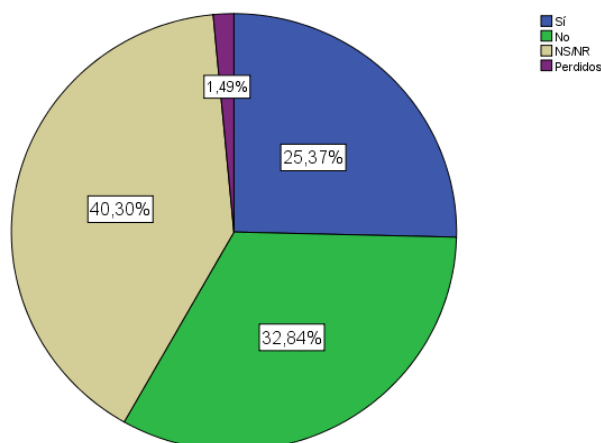
### I.8.1. Estado y conservación de los recursos físicos.

Por lo que respecta al Apartado 37 de este Bloque denominado “**ESTADO Y CONSERVACIÓN DE LOS RECURSOS FÍSICOS**”, de la muestra de **PROFESORES** (N=67), más del 56% de los mismos manifiestan su acuerdo con que las aulas de clase son suficientes para el desarrollo de la actividad académica así como la Biblioteca y salas de lectura. Sin embargo, dicho porcentaje desciende únicamente a un intervalo de entre el 25 y el 32% para calificar la suficiencia de los laboratorios, las salas de informática y los espacios que utilizan los docentes para las actividades de asesoría y tutoría con los estudiantes.

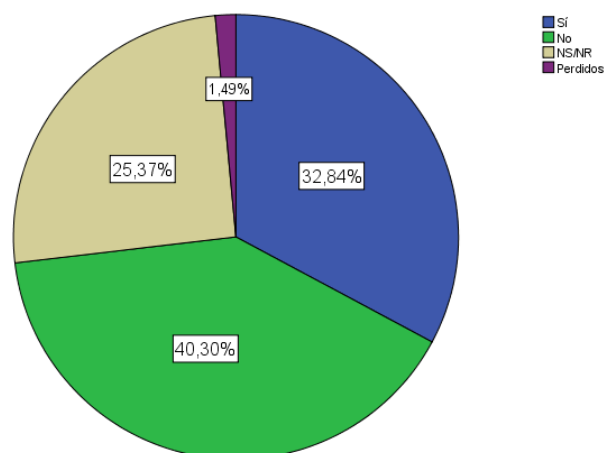
37.1. -ESTADO Y CONSERVACIÓN DE LOS RECURSOS FÍSICOS - Las aulas de clase son suficientes para el desarrollo de las actividades académicas



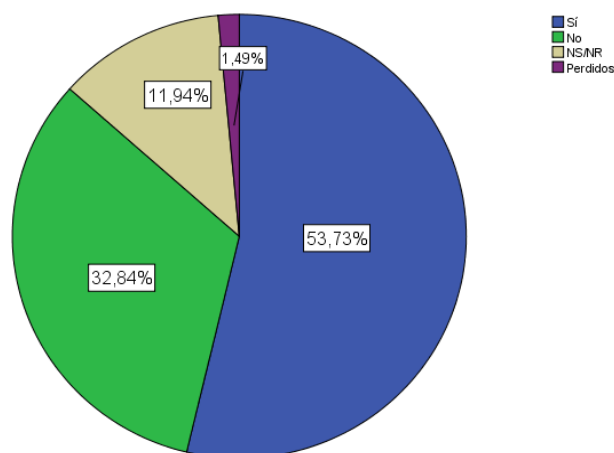
37.2. -ESTADO Y CONSERVACIÓN DE LOS RECURSOS FÍSICOS - Los laboratorios son suficientes para el desarrollo de las actividades académicas



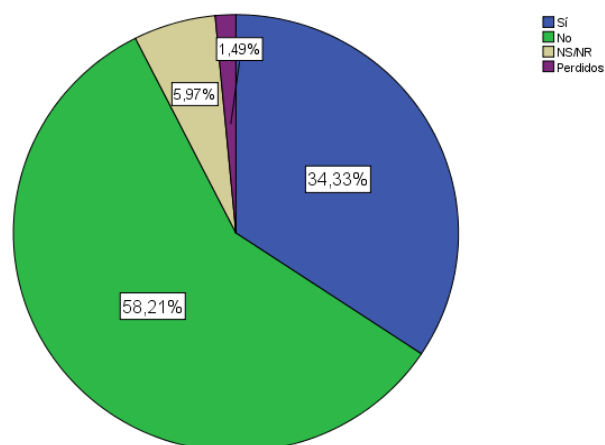
**37.3. -ESTADO Y CONSERVACIÓN DE LOS RECURSOS FÍSICOS - Las salas de informática son suficientes para el desarrollo de las actividades académicas**



**37.4. -ESTADO Y CONSERVACIÓN DE LOS RECURSOS FÍSICOS - La planta física para biblioteca, salas de lectura y consulta es suficiente para las necesidades de los estudiantes**

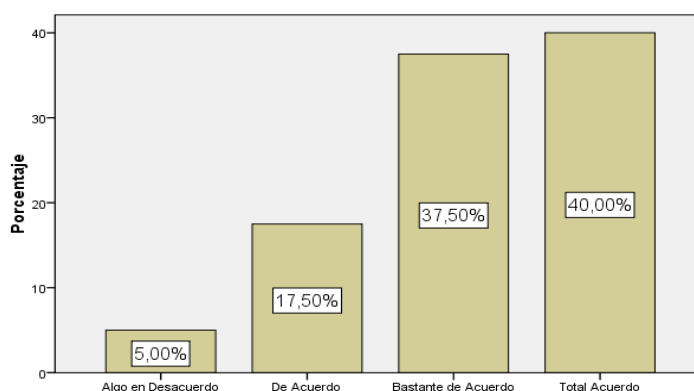


**37.5. -ESTADO Y CONSERVACIÓN DE LOS RECURSOS FÍSICOS - Las áreas para uso de los profesores destinadas a asesoría y atención a estudiantes son suficientes**

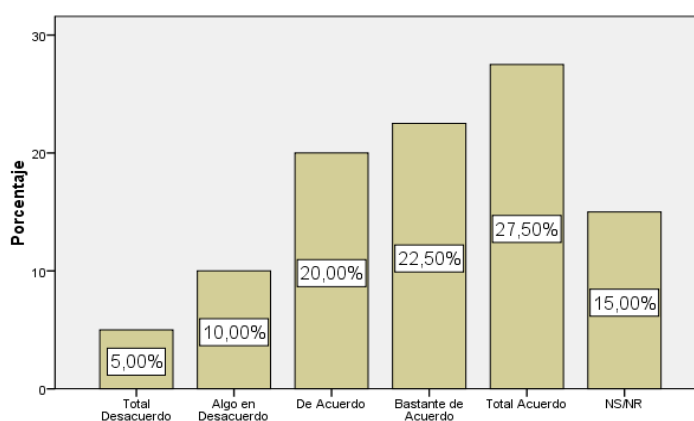


En lo relativo al Apartado 36 de este Bloque denominado **“ESTADO Y CONSERVACIÓN DE LOS RECURSOS FÍSICOS”**, de la muestra de **ESTUDIANTES DE PREGRADO (N=40)**, aproximadamente entre el 60 y el 95% de los encuestados, dependiendo de las preguntas, manifiestan su acuerdo en que las aulas de clase son suficientes para el desarrollo de las actividades académicas, así como los laboratorios, puestos de biblioteca, espacios de asesoría y salas de informática.

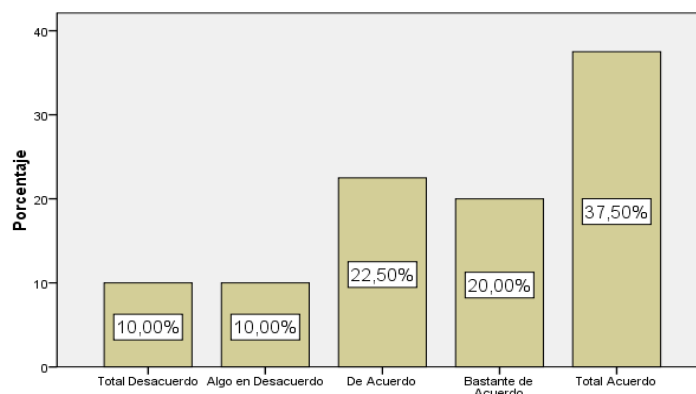
**36.1. -ESTADO Y CONSERVACIÓN DE LOS RECURSOS FÍSICOS - Las aulas de clase son suficientes para el desarrollo de las actividades académicas**



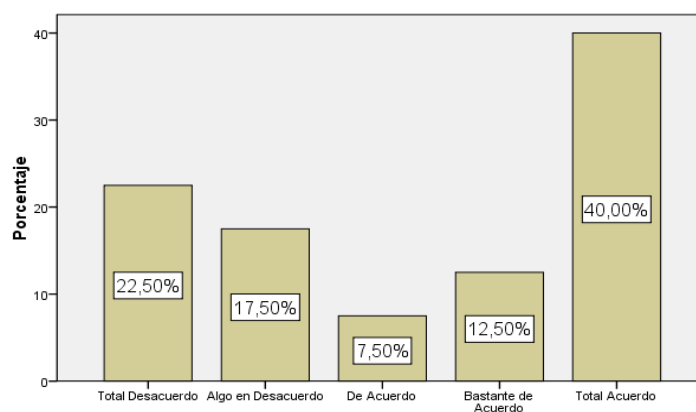
**36.2. -ESTADO Y CONSERVACIÓN DE LOS RECURSOS FÍSICOS - Los laboratorios son suficientes para el desarrollo de las actividades académicas**



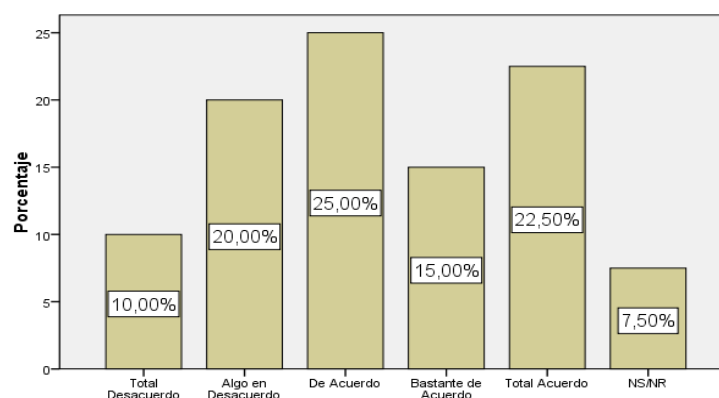
**36.3. -ESTADO Y CONSERVACIÓN DE LOS RECURSOS FÍSICOS - Las salas de informática son suficientes para el desarrollo de las actividades académicas**



**36.4. -ESTADO Y CONSERVACIÓN DE LOS RECURSOS FÍSICOS - La planta física para biblioteca, salas de lectura y consulta es suficiente para las necesidades de los estudiantes**



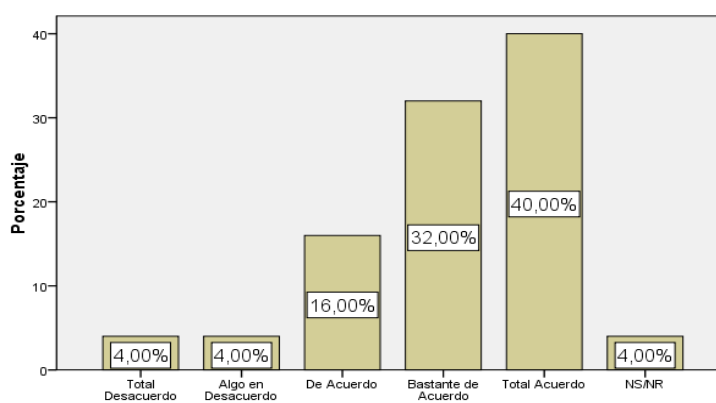
**36.5. -ESTADO Y CONSERVACIÓN DE LOS RECURSOS FÍSICOS - Las áreas para uso de los profesores destinadas a asesoría y atención a estudiantes son suficientes**



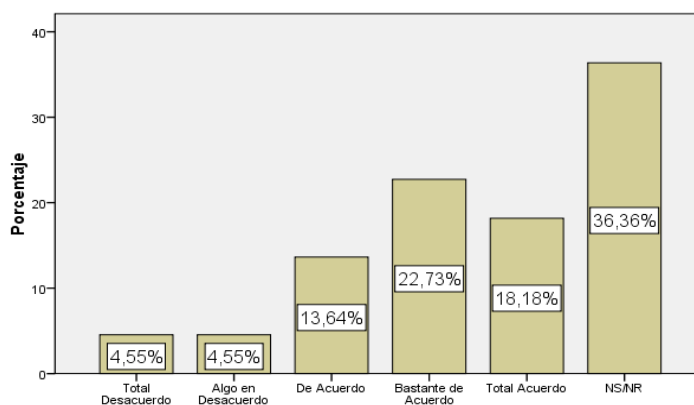


Finalmente, por lo que respecta al Apartado 32 de este Bloque denominado **“ESTADO Y CONSERVACIÓN DE LOS RECURSOS FÍSICOS”**, de la muestra de **ESTUDIANTES DE POSTGRADO (N=12)**, entre el 62 y el 88% de los encuestados, dependiendo de la preguntas, manifiestan su acuerdo en que las aulas de clase, las salas de informática y los puestos de biblioteca son suficientes para la función que tienen asignada. Dicho porcentaje desciende al 53% en el caso de los puestos de laboratorio y al 39% en el caso de los espacios que utilizan los profesores destinados para la tutoría y asesoramiento de los estudiantes.

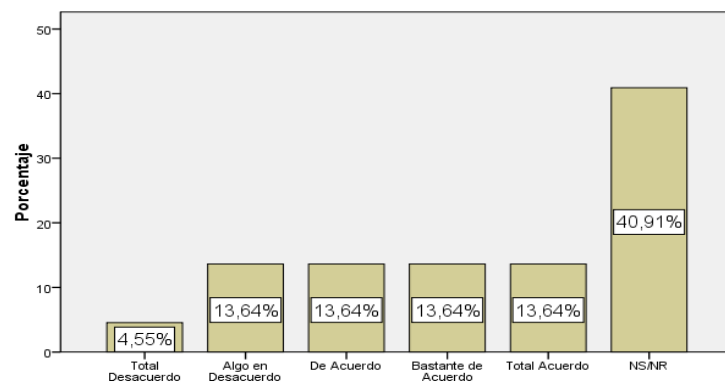
**32.1. -ESTADO Y CONSERVACIÓN DE LOS RECURSOS FÍSICOS - Las aulas de clase son suficientes para el desarrollo de las actividades académicas**



**32.2. -ESTADO Y CONSERVACIÓN DE LOS RECURSOS FÍSICOS - Los laboratorios son suficientes para el desarrollo de las actividades académicas**



**32.5. -ESTADO Y CONSERVACIÓN DE LOS RECURSOS FÍSICOS - Las áreas  
para uso de los profesores destinadas a asesoría y atención a estudiantes  
son suficientes**





UNIVERSIDAD COMPLUTENSE  
MADRID

Gestión curricular por competencias en Educación Superior:  
el Diagnóstico de Factores Académicos “DIFA”,  
una propuesta de Autoevaluación Institucional desde el  
Modelo Socio Formativo: el caso de UNIMET.

**ANEXO II:**

**Análisis cualitativo por factores, resultado del DIFA como  
metodología de evaluación institucional: el caso de UNIMET.**

Madrid, 2010

## **II.1. FACTOR I: PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI), MODELO EDUCATIVO Y MODELO CURRICULAR.**

## II.1. FACTOR I. PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI), MODELO EDUCATIVO Y MODELO CURRICULAR.

### II.1.1. Proyecto Educativo Institucional (PEI).

#### II.1.1.1. Bienestar institucional.

(F1). Dentro de la estructura organizacional, UNIMET cuenta con una oficina de Bienestar Institucional que adelanta de manera permanente proyectos y programas que integran a la comunidad educativa (profesores, estudiantes, funcionarios), mediante áreas que tienen su espacio y cuentan con recursos que les permiten llevar a cabo proyectos, participar en eventos y hacer una representación de la institución en diferentes escenarios a nivel nacional e internacional en actividades de tipo cultural, deportivo, social y mediante las cuales se proyecta hacia la comunidad.

*“Fíjate que esto me permite caer en cuenta, que no había detallado o resaltado unas tres áreas, tres en una dentro de todo esto que mencionamos ahora de un enfoque sistémico e integral, que tiene que ver con el Modelo Educativo en la universidad y que quizás en otras universidades yo no había encontrado como de manera tan felizmente integrada que no se si necesariamente todo el profesorado, alumnado y empleados de la universidad, lo valoran y lo disfrutan que son tres áreas: la cultural, la deportiva y la ambiental, quizás la ambiental un poquito más que las otras dos porque todo lo que tiene que ver con la protección y conservación del medio ambiente desde el ángulo académico, como técnico, como de gestión, está cada vez siendo un distintivo de la universidad, además su enclave casi que lo obliga, pero no solamente por estar donde está sentada al pie del Parque Nacional del Ávila, sino porque ella realmente tiene una fortaleza importante en el área de estudios ambientales; la parte deportiva y cultural de esta universidad es riquísima, es muy buena, allá hay unos baluartes o sea de la misma calidad académica que la academia convencional que está en las aulas enseñando las carreras. Para mí, es un descubrimiento muy agradable de verdad, que esto esté en esta universidad en estas condiciones pero en líneas generales yo veo que aquí también es estimulado, es fortalecido en función de una formación integral del estudiante pero además la oferta es particularmente buena”. Entrevista 12: Directora de Relaciones Interinstitucionales.*

#### II.1.1.2. Contexto Nacional.

(F2). El Proyecto Educativo Institucional de UNIMET, se desarrolla en congruencia con la legislación de Venezuela, puesto que se acoge a las políticas emanadas del gobierno nacional, y busca formar profesionales capaces de participar en la solución a problemas sociales, políticos, económicos y culturales de las regiones y el país.

*“No podemos nosotros como universidad venezolana formar gente para que se vaya de Venezuela, tenemos que ser capaces de formar gente que encuentre rentable quedarse en Venezuela y que la cambien, porque es insólito que con tan buenas universidades y buenos egresados, tengamos tan malo el país, ya que estamos tan abajo del tercer mundo. De igual manera, es una deuda de la universidad con el mundo de que no seamos capaces de formar ciudadanos que modernicen la democracia”. Grupo Focal 1: Autoridades.*

**(O1).** El país registra una crisis, un vacío de liderazgo colectivo, UNIMET posee el desarrollo institucional y la capacidad para promover procesos sociales y políticos que favorezcan el desarrollo nacional y que coloquen al territorio en una posición relevante a nivel internacional.

*“Este es el modelo adecuado ya que por medio de conocimientos aplicados el profesional puede salir, hacer cosas que permitan el desarrollo de la sociedad y dar soluciones en función de los conocimientos que adquirió”. Grupo Focal 1: Autoridades.*

*“Estamos en este momento en el proceso de tener una Ley Marco de Educación, que obviamente toca la educación superior y el ministro ya ha dicho que esa Ley Marco va a tocar unos temas específicos de la educación superior que servirán de fundamento para la Ley de Universidad y acaba de declarar que el interés de la nueva ley es orientar la educación superior en el sentido de formar ciudadanos socialmente responsables”. Grupo Focal 1: Autoridades.*

**(A1).** La situación social que atraviesa el país, genera un ambiente desfavorable que altera el desarrollo de las actividades académicas e investigadoras en la Universidad, desmejorando la capacidad productiva de estudiantes y docentes, lo cual tiene implicaciones en el logro de los propósitos de la formación. A su vez el perfil de egreso se ve afectado, por cuanto se hace cada vez más complejo formar profesionales con capacidad de responder a la problemática nacional actual.

*“ Se puede decir que estamos en este momento con una presión fantástica, porque en Caracas, tú viste el tráfico que hay, tú viste el grado de inseguridad que hay, en Caracas tú viste el ambiente en general, entonces, el profesor, el alumno de postgrado empieza a convertirse en alumno que le gustaría ir los sábados todo el día en lugar de venir dos veces a la semana, no hay tráfico, viene temprano a casa y entonces no está en peligro de que lo atraquen, bueno todos estos elementos y además en postgrado tenemos, la gente que trabaja, que viene de la oficina, que a duras penas puede salir de la oficina a las cinco de la tarde, para estar aquí a las cinco y media no son capaces de llegar a las cinco y media, algunos no llegan. Entonces todos esos elementos son elementos que pueden afectar”. Entrevista 2: Decano de Facultad.*

*“Todo este esfuerzo ha sido todavía más intenso en los últimos diez años, porque nosotros estamos en un entorno muy difícil de afuera. Esta universidad tal como existe, está en peligro, nuestra libertad está en peligro, yo por lo menos mis tíos se fueron, es decir, nuestro modo abierto, estamos en peligro, estamos amenazados por un modelo político del cual no nos ve con simpatía, que somos casi que enemigos, entonces yo creo que me parece una excelente oportunidad para hacer un diagnóstico, para valorar dónde estamos, para ver qué capacidad de respuesta tenemos frente a ese entorno”. Grupo focal 3: Directores de Escuela y Jefes de Departamento.*

*“Creo que la universidad no forma al estudiante para enfrentar la realidad del país, no encaja en cualquier sitio del estamento del país, solo en un cierto sector y creo que la universidad debería apuntar a formar profesionales más completos”. Grupo focal 5A: Profesores de Pregrado y Postgrado.*

**(A2).** El ofrecimiento de planes, programas y servicios por parte de las instituciones de educación superior en el ámbito nacional e internacional, desde la perspectiva de la globalización a la cual no es ajena la educación, es una realidad que debe ser analizada y ante la cual la institución debe tomar decisiones.

*“En la universidad no podemos seguir dependiendo tanto de las matrículas y diversificar los ingresos con tantas posibilidades que existen. Hay otras universidades que sus ingresos los han diversificado de tal manera que con servicios, más que nosotros buscar servicios, prestar servicios, pudiéramos garantizar elementos que son fundamentales, que están enlazados con todo lo demás porque no hemos hablado de ideas, las ideas tienen que ver absolutamente con todo esto”. Grupo focal 3: Directores de Escuela y Jefes de Departamento.*

### **II.1.1.3. Extensión – formación social.**

**(F3).** Siendo la extensión una de las funciones de la universidad, UNIMET, cuenta con un programa de formación social, mediante el cual se desarrolla el fundamento filosófico de la responsabilidad social, contemplado en el Proyecto Educativo Institucional, y ampliamente reconocido como un elemento distintivo de la formación del estudiante “unimetano”. Programa que responde a la Ley de Servicio Comunitario del estudiante de educación superior, establecida por el gobierno nacional y cuyo impacto social es de gran beneficio para la comunidad.

*“En el año 2001-2002 las autoridades deciden incorporar la formación social en los estudiantes; básicamente en ese momento la preveían como una práctica social, me proponen que cambie y diseñe esa práctica social, pues se presentía que la ley de servicio comunitario iba a ser inminente. Entonces, me reuní con un grupo de cinco profesores y estuvimos analizando cómo se podía formar al estudiante en la práctica profesional social haciendo así referencia a que el muchacho saliera a realizar alguna acción social en una institución o en alguna comunidad... cuando la ley surge se hace un análisis de cómo se estaba haciendo y de acuerdo a la ley lo ajustamos. Existieron relativamente pocos ajustes que hacer, porque ya nosotros teníamos las mismas ciento veinte horas de servicio comunitario que la ley exige”.* Entrevista 15: Directora de Formación Social.

*“Yo siento que a esta altura las cosas han variado un poco, por las circunstancias reales. Por ejemplo, se manejan mucho las relaciones interinstitucionales, teniendo la parte de responsabilidad social. Es decir, la relación con instituciones con las cuales firmamos convenios para ejercer o ejecutar un proyecto tiene que ver con responsabilidad social”.* Entrevista 15: Directora de Formación Social.

*“Cuando la ley surge se hace un análisis de cómo se estaba haciendo y de acuerdo a la ley lo ajustamos. Existieron relativamente pocos ajustes que hacer, porque ya nosotros teníamos las mismas ciento veinte horas de servicio comunitario que la ley exige”.* Entrevista 15: Directora de Formación Social.

*“En el Plan Trienal, se está buscando poder incorporar la responsabilidad social como uno de los objetivos. Existen seis objetivos, uno de ellos es elaborar el modelo de responsabilidad social propia en la universidad. Esta política tiene que salir de arriba y efectivamente la secretaria general Mercedes de la Oliva, asumió esa tarea, ha estado organizando su grupo de gente e implementando o definiendo por dónde y cuándo vamos a empezar, acogieron un documento (la perspectiva de François Ballet)”. Entrevista 15: Directora de Formación Social.*

*“Pero este es el momento para el estudio, para estar trabajando con responsabilidad social, porque se están trabajando con competencias y los cambios que se pretenden hacer del cuatro más uno, trimestralizar, etc. Entonces este es el momento de incorporar estas cosas”.* Entrevista 15: Directora de Formación Social.

#### **II.1.1.4. Formación distintiva.**

**(F4).** Los factores claves de formación distintiva de UNIMET que conforman el sello de identidad del egresado, son ampliamente reconocidos, adoptados y desarrollados por la comunidad académica.



*“Para mí ha sido realmente bien enriquecedor que se le haya dado un espacio en lo que es la formación del estudiante al ser humano, antes se consideraba un muchacho que iba a formarse como profesional en un área y aquí están los planes curriculares que los directores tenían, que manejaban, pues que tienen bajo su responsabilidad, y al final tiene que salir un buen profesional. Volviendo a esta parte, porque es la formación del elemento humano, el desarrollo de capacidad emprendedora, el desarrollo de responsabilidad social, que son además elementos distintivos que creemos que lo son”. Grupo Focal 3: Directores de Escuela y Jefes de Departamento.*

*“Sin tener muy claras las cosas, comenzamos con un plan de mejorar la educación, la docencia y uno ha aprendido a golpes de que gente externa a la universidad puede ver con más claridad lo que hay que hacer o hay que reforzar. Encontramos un elemento importante clave en la diferenciación que era desarrollo de capacidades emprendedoras y el otro elemento fue enfatizar y promover entre los profesores de que era más importante pasar la información en proceso de aprendizaje, en donde decíamos que la educación debía estar centrada en que el estudiante aprendiese a aprender, lo cual implicaba que los profesores debían aprender cómo es que se crea el aprendizaje. El tercer elemento que nos ayudó mucho fue meternos en tecnología y allí tuvimos la ayuda de la IBM, con esta estaba apareciendo la plataforma informática educativa, con el My Space y se mandó un grupo de profesores que entendieran el proceso para poderlo transmitir, estos profesores eran aquellos que formaban opinión, que tenían mucho tiempo en el país, con la universidad, con mucha dedicación y ellos vinieron a favor para empezar el proceso aquí en UNIMET”. Grupo focal 1: Autoridades.*

*“Evidentemente las instituciones de Educación Superior tienen que formar profesionales para que encuentren puestos de trabajo e interactúen con el contexto para poder dar soluciones a lo que es una determinada realidad; de igual forma la idea es formar profesionales íntegros que sean reconocidos afuera por las empresas y en sus puestos de trabajo y que los egresados de UNIMET sepan resolver determinados problemas porque aprendieron con base en problemas y esto es lo que marca la diferencia entre una institución y otra”. Grupo focal 1: Autoridades.*

*“Son personas de resultados; tú les encargas tareas y ellos te responden de manera inmediata y eficiente, si no lo saben, buscan la manera. Incluyendo otro elemento se puede decir que son bastante proactivos, buscan cualquier recurso para tener resultados y cosas adicionales a las que se les piden. Algo que también siento es que tienen una fortaleza alta a nivel de Inglés, para nosotros es indispensable, aquí rara vez hay alguien que tenga un nivel intermedio, y es algo importante porque si no, no los contrataríamos, eso es algo bastante positivo”. Entrevista 18: Empresarios.*

#### **II.1.1.5. Globalización.**

**(O2).** El proceso de internacionalización en América Latina está promoviendo el intercambio cada vez mayor entre países de la región y la aproximación a otros bloques

de países (Unión Europea, Sudeste Asiático, Pacífico, Estados Unidos y Canadá). Este proceso de integración latinoamericano abre espacios que la Universidad Metropolitana puede aprovechar para constituirse en un centro de excelencia científico tecnológico a nivel continental, y especialmente a nivel de la comunidad Andina y Centroamérica dado el desarrollo en las áreas de conocimiento que viene fortaleciendo.

*“Yo siento que nuestra universidad tiene muchas cosas buenas y que además es referencia en muchos lugares nacionales y en el mundo”. Grupo focal 3: Directores de Escuela y Jefes de Departamento.*

**(O3).** UNIMET en sus principios filosóficos integra el concepto de “sociedad del conocimiento” y lo reconoce como el activo fundamental para el desarrollo de la economía y la satisfacción de las necesidades humanas. En la medida en que la universidad fomente la creación y aprovechamiento de capital intelectual, puede convertirse en un agente activo de desarrollo e innovación social y cultural en el actual contexto globalizado.

*“Hubo un cambio muy importante hace 10 – 12 años y ese cambio tuvo que ver con muchas cosas; una de ellas con decisiones institucionales que en cierto momento se tomaron y que tuvieron efectos que a lo mejor no fueron previstos; voy a poner un ejemplo nada mas, se tomó la decisión de entrar en proceso de capacitación docente, se arrancaron una serie de cursos, de programas de formación, en donde empezaron a trabajar juntos profesores de distintas áreas y esa decisión institucional que no estaba buscando el efecto de que la gente se vinculara sino que estaba buscando un efecto de formación personal, fue muy enriquecedor, porque nos hizo caer en cuenta que a pesar de las diferentes áreas que manejaba cada uno, tenemos problemas muy parecidos porque al final estamos tratando los mismos estudiantes. Creo que eso facilitó mucho las cosas, facilitó una serie de decisiones institucionales que partieron obviamente del vicerrectorado académico, que tenía como propósito hacer de UNIMET una universidad emprendedora, modelo de vanguardia, que siempre estuviera cambiando e innovando y que se mantuviera siempre tratando de anticipar mas allá de cómo lo están planteando ustedes”. Grupo focal 1: Autoridades.*

#### **II.1.1.6. Incorporación de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICS).**

**(O4).** El visionar el sentido de la globalización en la educación, ha hecho que UNIMET, haya implantado políticas conducentes a la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación, en los procesos académicos y administrativos, lo cual contribuye al desarrollo de competencias en docentes, estudiantes y funcionarios, puesto que favorece el acceso a nuevas fuentes de investigación y nuevas posibilidades de desarrollo académico y administrativo.

*“La universidad a raíz del año 1.998 tomó la decisión de capacitar a todos los integrantes en herramientas tecnológicas; sin embargo, en ese momento esto era una apertura de innovación de la universidad. En ese momento se hicieron unos cursos con IBM capacitando a dos grupos de profesores con cargos gerenciales, ya que primero se enfocó en esa línea. El primer grupo fue de veintisiete personas donde había decanos, vicerrectores administrativos, directores y tuve la oportunidad de vivir ese proceso; con eso se inició la formación en herramientas office, herramientas de plataformas tecnológicas, se empezó a dotar de más computadoras a los profesores”. Entrevista 9: Dirección y Coordinación de Aprenred.*

*“Estamos metidos dentro de una red la cual agrupa bibliotecas de universidades Latinoamericanas y Españolas y entonces lo que no tengamos aquí, lo logramos con estas universidades, por lo menos con profesores que han pedido capítulos de libros, nosotros por la red logramos capturar lo que el profesor pide”. Entrevista 10: Directora de Biblioteca.*

*“Cuando tocamos la plataforma tecnológica, la iniciativa fue de los profesores como herramientas de trabajo, esto sucedió a finales del año 1.998 inicio de 1.999. Tuvimos muchos cursos y una gran apertura, se creó la dirección de Desarrollo Académico, y se empezó a formular la capacitación de los profesores en competencias docentes, herramientas, plataformas”. Entrevista 9: Dirección y Coordinación de Aprenred.*

#### **II.1.1.7. Modelo de gestión.**

**(D1).** UNIMET cuenta con algunos documentos que sistematizan y reglamentan algunos procesos académicos y administrativos, pero el proyecto educativo institucional no integra todos estos aspectos ni da cuenta de las políticas institucionales en materia de gestión académica, administrativa y del talento humano.

*“Este proceso de cambio además de impuesto, no es planificado, ustedes dicen que revisaron un material muy abundante, pero estoy casi seguro de que no encontraron ningún proceso, nosotros no tenemos procesos. Esta es una universidad muy especial como organización, los procesos se supone que la gente los conoce, pero no están escritos, no solamente no están escritos, sino que se cambian, entonces es difícil. Nosotros estamos hablando de integración, de complejidades, de departamentalización y nosotros no tenemos proceso, uno dice por ejemplo: ¿Cuál es el proceso para formar los horarios? una cosa tan sencilla como la oferta académica para los estudiantes, ese proceso no está escrito. Ayer veíamos el proceso para saber si un estudiante tiene todos los créditos necesarios para graduarse y tiene todos los diplomas, me enteré que habían como tres cambios a un proceso que nunca fue escrito, como decía, no sabemos exactamente qué hacer en cada caso y por supuesto nos equivocamos con respecto a lo que alguien supone que es la forma correcta de hacer las cosas”. Grupo focal 4: Directores y Coordinadores de Postgrado.*

*“Yo diría que el proceso de cambio ha sido terriblemente traumático, en mi opinión ha sido terriblemente traumático, y eso que yo he tratado de vivir con el cambio, estoy entrenada para situaciones de cambio y lo implemento y lo hago y enseño sobre el cambio, pero ha sido traumático porque hemos estado iendo a tientas, no sabemos qué está pasando, por ahí hay como un chisme de pasillo, pienso que es un problema de comunicación interna en la universidad. Que se ha ido mejorando ahora, han puesto el Internet, entonces uno se entera de cosas por correo”. Grupo focal 4: Directores y Coordinadores de Postgrado.*

**(D2).** Aunque algunos de los elementos de la filosofía institucional se encuentran publicados en la “página web” de la propia Universidad, no se cuenta con planes de acción o programas que promuevan y garanticen el desarrollo de la filosofía institucional mediante políticas concretas que aseguren los procesos de promoción y fortalecimiento de esta hacia el interior de la comunidad académica.

*“Alguien habló hace rato de hipocresía, ella dijo otra palabra, inconsistencia, si quieres lo puedes llamar falta de atención, no creo que sea de manera intencional, pero a mí me llama mucho la atención y se ha dicho también en todos los foros y en todas las actividades en donde nos han permitido participar, hablar de responsabilidad social universitaria siempre es hacia afuera y una de las cosas que siempre se ha dicho en cada una de esas reuniones es que deben ver la responsabilidad social no solo con los profesores que es lo que acabamos de mencionar, es con todos los empleados de la universidad y eso no se hace, por eso que nos sentimos irrespetados, sentimos que no nos toman en cuenta, que así nos sentimos contentos todos de estar aquí y de repente nos sentimos contentos porque estamos trabajando y nos gusta lo que estamos haciendo, o si no, no estaríamos aquí, pero creo que es falta de responsabilidad hacia dentro de la universidad, hay que empezar a ver a la universidad y no simplemente preocuparnos por lo que tenemos al lado, lo que tenemos afuera, si no somos felices adentro, no sabemos cómo ser responsables con nosotros mismos, no vamos a poder ser responsables con los que tenemos afuera”. Grupo focal 3: Directores de Escuela y Jefes de Departamento.*

**(D3).** Se carece de procesos de articulación del Proyecto Educativo Institucional, con el Modelo Educativo y el Modelo Curricular, y a la vez con los procesos administrativos y de gestión, lo cual crea disonancias que afectan el desarrollo de la misión institucional y crean obstáculos para el logro de la visión institucional.

*“Hace 15/16 años atrás, habían grupos de entre nosotros, algunos de los cuales están sentados aquí, que nos poníamos a conversar sobre realmente ¿Cuál era el rol de la universidad? ¿Qué universidad queríamos tener? ¿Hasta qué punto estamos haciendo lo que tenemos que hacer, eso no puede no ser en la universidad, qué bueno que eso haya ocurrido, pero concluíamos que y hasta hacíamos cita con las altas personalidades de la universidad, miembros del consejo superior etc., un poco para plantearles que nos sentíamos en una inercia permanente y bueno por diferentes circunstancias, que tuvieron que ver con decisiones que tomó la universidad en cierto momento como mencionó Bernardo y personas que han tomado las riendas de la academia por decirlo de alguna manera que han tenido una visión particular, la universidad empezó a correr, quizá sin haber, a lo mejor andado a gatas”. Grupo focal 3: Directores de Escuela y Jefes de Departamento.*

**(D4).** Se registran alteraciones en los procesos de comunicación interna que entorpecen en gran manera el desarrollo de los planes, programas y proyectos que se adelantan como parte de los cambios y transformaciones que la universidad adelanta para fortalecer su Proyecto Educativo Institucional.

*“Insistiría como único problema, el problema de la comunicación. Entre más informado este yo, más colaboro con el proyecto, en última instancia diría que el problema es de comunicación interna para ganar a la gente al proyecto, no sé que tanto dependa de sus virtudes, sus defectos, va depender de cuan informado estoy. Cuanto más informado esté colaboro y apporto ideas”. Grupo focal 4: Directores y Coordinadores de Postgrado.*

*“El gran primer cambio que fue absolutamente inconsulto, impuesto y además fue deliberadamente impuesto y a conciencia de su disposición por parte de las autoridades, fue el de integrar el postgrado al pregrado en sus departamentos y lo que muchos anticipamos que podría generar problemas, efectivamente los generó y los está generando”. Grupo focal 4: Directores y Coordinadores de Postgrado.*

**(D5).** UNIMET debe fortalecer su modelo de gestión, a partir de los principios y filosofía expresada en el Proyecto Educativo Institucional. Una de las debilidades más relevantes es la carencia de un plan de seguimiento y evaluación de los procesos tanto administrativos como académicos, para medir el cumplimiento de los fines ó propósitos de la institución que se llevan a cabo desde cada unidad o dependencia.

*“Están hablando mucho de la evaluación, que no evaluamos los cambios, pero yo tengo la pregunta de ¿Cómo los evaluamos? que yo no conozco que se haya construido indicadores, que se hayan puesto modelos de evaluación, quizá no los evaluamos porque no sabemos cómo”. Grupo focal 3: Directores de Escuela y Jefes de Departamento.*

*“Y ¿Cuál es el diagnóstico para partir a ese nuevo modelo? no lo sabemos, no lo conocemos, es que son tantas cosas sin evaluarlas suficientemente”. Grupo focal 3: Directores de Escuela y Jefes de Departamento.*

*“Sobre todo cuando tú lanzas un proyecto, si tú ves que no funciona muy bien una cosa, tener la fuerza, la decisión, digo la fuerza de decir, mira esta cosa no funciona y pues nada, vamos a dar un paso atrás y cambiarla”. Entrevista 2: Decano de Facultad.*

*“Si nosotros empezáramos por saber ¿qué es lo que funciona? para entonces aprovechar eso que funciona y mejorarlo y por otro lado supiéramos ¿qué no funciona? para corregirlo. Admito, que es un método rudimentario pero me parece que puede ser muy práctico para saber qué hacer. Y no como sucede: cuando se pregunta ¿Por qué tenemos que hacer las cosas? Bueno, pues porque así hay que hacerlas. Y ¿Para qué? bueno, para que sean distintas. Entonces eso a lo mejor tiene alguna relación con cosas en las cuales yo siento que se cambia, pero no nos estamos desempeñando mejor”. Grupo Focal 4: Directores y Coordinadores de Postgrado.*

*“Una de las fallas que tenemos con el servicio comunitario, es que tenemos que crear instrumentos que nos permitan medir en todas las áreas los defectos. Se debe hacer una estructura evaluativa, una manera de evaluar los cambios y los procesos que se adelanten, ésta meta es la más importante”. Entrevista 15: Directora de Formación Social.*

#### **II.1.1.8. Políticas institucionales.**

**(F5).** La comunidad educativa reconoce que la institución promueve el desarrollo del perfeccionamiento del profesorado, notándose claramente la definición de esta política de formación del profesorado, sobre todo, a nivel de doctorado.

*“En nuestra universidad donde una de las políticas es la de formación de un cuerpo de doctores que corresponde al postgrado; estamos formando un cuerpo de doctores entre ellos estoy incluido yo también con la Universidad Nacional de Educación a Distancia de Madrid”. Entrevista 7: Director Escuela de Postgrado.*

**(D6).** Se aprecia cierta debilidad en la definición de políticas de Bienestar Institucional desde el Proyecto Educativo Institucional de UNIMET, que sustenten el valor de responsabilidad social hacia el interior de la institución. Es necesario desarrollar mayor número de programas que promuevan la excelencia académica y la responsabilidad social.

*“Uno de los aspectos que debemos entender es que una universidad no es una empresa llena de empleados, es un espacio de construcción, es un espacio donde cada uno somos artistas en lo que hacemos, que está llena de seres humanos, que tienen cantidades de circunstancias, que las principales funciones de una universidad, como por ejemplo, la docencia, la investigación y la extensión, a veces nos quedamos todos en el plano administrativo, ¿Cómo hacemos investigación, cuando estamos trabajando 24x24? ¿Cuándo tenemos espacio para descansar, para crear, para compartir, para estar con los*



*estudiantes, para poder disfrutar de un buen concierto dentro de la misma universidad? ¿Cuánto de vida cultural estamos haciendo dentro de la universidad, de vida deportiva? Yo creo que es importante que desde arriba y aprovechando este momento, de todas estas circunstancias de cambio, yo creo que es importante que nuestras autoridades en todas las instancias entiendan qué es realmente una universidad”. Grupo focal 3: Directores de Escuela y Jefes de Departamento.*

*“En lo que tiene que ver con mejora continua. Son quizás dos los pivotes de acción para mantener y fortalecer esa posición: la excelencia académica y responsabilidad social para y con nuestro entorno. El cuerpo profesoral, es una de las áreas, sino la primera, en donde la universidad debe invertir en sentido material e inmaterial, porque es la garantía en competitividad de calidad de este traspaso o intercambio de conocimiento hacia el alumnado y en el área del compromiso cívico, proyección y responsabilidad social, porque realmente estas instituciones como todas no están encapsuladas en una isla de excelencia, sino que se deben a las sociedades de las que venimos”. Entrevista 12: Directora de Relaciones Interinstitucionales.*

#### **II.1.1.9. Procesos de participación.**

**(D7).** Aunque se cuenta con espacios de participación para la comunidad educativa, estos son considerados como insuficientes por parte de los docentes, dada la poca representatividad que se tiene en términos porcentuales y la escasa influencia en la toma de decisiones.

*“La estructura de gobierno de la universidad, este es otro tema que creo que de alguna manera es bien importante... yo me refiero a las decisiones que al final le terminan dando rumbo a la universidad o se lo terminan cortando o se lo terminan desviando, pues usted bien sabe que hay un consejo superior que al final es el que toma las decisiones de la universidad, que está integrado por un conjunto de personas que son prácticamente todas ajenas completamente a la universidad, de la universidad están las autoridades que no tienen voto y un representante profesoral que en teoría representa quinientas personas pero que en la práctica es una sola persona que hay que estar sentado en esa silla, para al final casi que explotar de un infarto, decir algunas cosas, levantar la voz en algún momento que lo puedas hacer, pero de impactar poco, y eso yo me atrevo a decir en representación de muchos, que es el momento en el cual los profesores queremos tener más compañeros sentados en sillas del consejo superior”. Grupo focal 3: Directores de Escuela y Jefes de Departamento.*

*“No tenemos ni siquiera una asociación de egresados de postgrados, que sí la hay a nivel de pregrado. Una de las cuestiones que se están planteando, son dos cuestiones, los alumnos se quejan de postgrado que no tienen representación, no hay canales de comunicación formales, en pregrado hay estudiantes que pertenecen a las instancias de gobierno de la universidad, Consejo Superior, Consejos de Escuela, los Consejos de Facultad, hay representación estudiantil, y en postgrado no lo hay. Uno dice que el estudiante de postgrado viene de noche y se va, es un estudiante que trabaja y no tiene tiempo de asistir a este tipo de cuestiones, sí hay que forzar y establecer mecanismos que permitan la participación en el gobierno de la universidad de los estudiantes de postgrado”. Entrevista 7: Director Escuela de*

Postgrado.

#### II.1.1.10. Proyección institucional.

**(F6).** UNIMET, ha desarrollado una amplia proyección nacional e internacional mediante la vinculación y participación activa en redes universitarias y de desarrollo académico y científico lo cual redundará en el reconocimiento nacional e internacional de la institución.

*“En la parte internacional, ciertamente la universidad ha tenido y tiene proyección por su participación activa en varias organizaciones que a su vez son redes, ejemplo, la Organización Universitaria Interamericana (OUI), que significa toda una red hemisférica hasta el año 2008, esta universidad es la figura del Doctor Moreno León, el rector tenía la secretaría de la OUI, por lo tanto esa es una posición de apalancamiento y proyección, además de integración. Hoy por hoy también estamos muy activos en la red CALUAS que debe su nombre al sitio de Tracia, donde nació, si bien, los promotores son unas universidades norteamericanas y de varios otros países del mundo. En realidad es una red orientada cuyo común denominador es justamente el compromiso cívico, la responsabilidad social de la universidad con su entorno primario y posterior. Esa red que nació con veintinueve universidades fundadoras una de las cuales fue la UNIMET, hoy por hoy son como ciento diecisiete en los cinco continentes y, UNIMET, se mantiene dentro del cuerpo directivo de la red”. Entrevista 12: Directora de Relaciones Interinstitucionales.*

**(O5).** El concepto de formación, continúa a lo largo de la vida que tiene en cuenta UNIMET en su Proyecto Educativo, privilegia el estudio en el lugar de trabajo, lo cual plantea nuevos perfiles profesionales y demandas de ocupación como resultado de la flexibilidad laboral, que exigen mayor velocidad y capacidad de respuesta efectiva por parte de la Universidad, lo cual abre las puertas a la innovación con nuevos programas académicos.

*“¿Cómo podemos hacer nosotros para formar a un egresado, a un estudiante que cuando salga va a tener unos problemas que en su vida ha visto y a los que nunca se ha enfrentado ni él ni sus profesores? Entonces creo que en ese sentido hay dos elementos fundamentales: Decisiones institucionales claras con la dirección correcta y disposición importante de los profesores gracias a ese intercambio y esa vinculación que tuvieron con los profesores de distintas áreas”. Grupo focal 1: Autoridades.*



### II.1.1.11. Reconocimiento y posicionamiento.

(F7). El proyecto educativo de UNIMET tiene el reconocimiento local, regional y nacional referente a programas, profesores, egresados, estudiantes y personal que labora en la Universidad, quienes hacen posible el cumplimiento de su misión.

*“Nosotros tenemos bastantes egresados, que han pasado hacer parte de la organización y una de las características importantes es la formación integral que presentan, la cual es una formación para la vida, son personas orientadas a resultados, que están formadas para ser líderes y tiene la ventaja que se les hace énfasis en un segundo idioma. En esta empresa nosotros necesitamos que las personas vengan en una formación en cargos específicos, totalmente bilingües”. Entrevista 17: Empresarios.*

*“Una de las mejores universidades es la Metropolitana, la cual tiene un muy bueno nivel, su exigencia es grande y busca mejorar; sus egresados se distinguen”. Entrevista 17: Empresarios.*

*“Los egresados de UNIMET se caracterizan porque la universidad es una institución de prestigio, en el área de la Administración y en las Ingenierías. Ellos van a trabajar y los consideran como un grupo selecto ya que el egresado tiene más iniciativa a la hora de resolver los problemas y saben trabajar en equipo. Esto es una característica importante y va a acorde con el modelo educativo que tenemos”. Entrevista 9: Dirección y Coordinación de Aprenred.*

*“El nivel de estudio de postgrado y maestrías es muy bueno, los profesores son de primera línea y los recursos también”. Entrevista 17: Empresarios.*

*“De todas maneras nuestros competidores inmediatos que son el IESA de muy alto nivel y la Católica que es más o menos similar a nosotros. Nosotros sentimos que inclusive el IESA, en muchas áreas nos sentimos cómodamente compitiendo con ellos, bueno lo importante es que a pesar de la situación del país, la crisis, los alumnos siguen viniendo a nuestra universidad, que son un elemento importante y lo que tenemos que luchar es por mantener este prestigio y no que no se nos pierda”. Entrevista 7: Director Escuela de Postgrado.*

**(F8).** El Proyecto Educativo de UNIMET cuenta con el prestigio y un importante posicionamiento a nivel regional y nacional que actualmente proyecta al ámbito internacional mediante convenios interinstitucionales y el reconocimiento de sus egresados.

*“La universidad está muy bien vista afuera y las personas que trabajan en la universidad son reconocidas. Al interior, permite que los estudiantes sean independientes lo cual va con la visión de la universidad dándote formación integral desde el punto de vista profesional”. Grupo focal 6: Estudiantes de Pregrado.*

*“Del egresado hablan muy bien y lo incorporan rapidísimo al mercado de trabajo y no solamente al mercado de trabajo, sino, a los estudios de postgrado, incluso fuera del país. De ésta primera promoción que ni siquiera se han terminado de egresar, pero se gradúan en octubre, tengo tres en España en postgrado y en USA y todos han sido aceptados en las mejores universidades, entonces, creo que sí se reconocen y eso también lo reconocen ellos, ellos saben que tienen una formación actualizada, otras universidades han anquilosado; esta universidad, no se anquilosa, la universidad responde a las necesidades actuales, que lo haga de la mejor manera procedimentalmente hablando? ahí tenemos diferencias, pero sí responde.”. Entrevista 5: Director Escuela de Pregrado.*

*“Con su formación integral ellos agregan valor al entorno laboral y como tienen una formación competitiva también esto colabora a que se mejore esa característica, de igual forma se adaptan muy bien a los cambios del entorno. Son personas analíticas, su actitud de servicio, su ética, el mejoramiento continuo, son personas que aportan”. Entrevista 17: Empresarios.*

**(O6).** Los procesos de transformación global, generan una creciente demanda de capital humano de alta calidad. La necesidad de cuadros administrativos de alto nivel gerencial abre la posibilidad de que UNIMET se integre en mayor medida en las esferas gubernamentales y empresariales, y en los procesos de toma de decisiones a nivel local, regional, nacional e internacional.

*“Básicamente nuestra universidad está orientada hacia el área empresarial, nosotros tenemos una marca en el área de la gerencia, somos reputados, reconocidos en esa área. La universidad ha tratado de orientar sus postgrados hacia esa dirección, no nos hemos metido con las licenciaturas, áreas de la salud; básicamente el sello de la universidad es el de la gerencia, la administración, ahí es donde somos fuertes, en esa medida se ha querido aprovechar ese nicho de mercado, nuestra maestría es líder, bandera. La maestría en Administración hace cuatro años se abrió; la Administración en tres menciones en el área de Mercadeo, en el área de la Gerencia, en el área de las Finanzas, ha tenido buena acogida. Todos los años esa maestría reúne suficientes estudiantes, no presentan problemas de aceptación. Tenemos tres o cuatro especializaciones, una en Negocios Internacionales, una en Finanzas Internacionales, una en Recursos Humanos, una en Responsabilidad Social Empresarial”. Entrevista 7: Director Escuela de Postgrado.*

*“Nosotros tenemos cuatrocientas tres personas en general, de las cuales hay treinta egresados de UNIMET ubicados en rangos medios y altos”. Entrevista 17: Empresarios.*

*“El valor que la empresa le da a nuestro egresado es el hecho del emprendimiento del trabajador. Lo tienen catalogado como un egresado que innova y marca la diferencia, hay un grupo de empresas que solo buscan de nuestros egresados, justamente por la iniciativa que lleva...Para toma de decisiones gente que necesite que tenga criterio propio para resolver una situación buscan a los de UNIMET, y lo hacen empresas grandes”. Entrevista 11: Director de CEDECA.*

### **II.1.1.12. Relaciones interinstitucionales.**

(F9). UNIMET, cuenta con un gran número de convenios interinstitucionales. Estas alianzas estratégicas y los procesos de cooperación son cada vez más aceptados por las instituciones para compartir riesgos, aunar recursos y solucionar problemas comunes, tales como: desarrollar infraestructura de nueva generación, poner en marcha programas científicos de alta complejidad o aumentar la cobertura e impacto de los servicios sociales mediante las cuales se fortalece la misión y la visión institucional.

*“Por otro lado siento que la universidad estuvo bastante aislada en el tema político social y pareciera que tuvo un cambio importante en diez años y eso se nota en las noticias, ya que es un paso importante”. Entrevista 16: Empresarios.*

*“A groso modo, desde el pasado reciente de la universidad yo te diría que lo que he rastreado y más o menos me he familiarizado en estos meses, la universidad tiene firmados fácilmente unos cuatrocientos convenios, me refiero a los convenios de orden técnico, tecnológico, centrados en lo académico, científico, etc., también con instituciones nacionales e internacionales, sea para desarrollo docente o como también para intercambio de conocimientos, y/o para eventualmente realización conjunta de proyectos u otras actividades, eso sobre todo en el área de convenios con otras universidades o instituciones educativas, pero también están los convenios con instituciones privadas o públicas en función de servicios en donde la universidad actúa cual ente consultor llamemos así ... desarrolla proyectos y/o servicios educativos para cubrir otras necesidades. Es parte de su responsabilidad social, es parte de su ayuda de servicios o de extensión a las comunidades, convenios con la Alcaldía, Gobernaciones tanto del área metropolitana como del interior del país, básicamente en función de eso, no de proveer asesoría y/o servicios y productos educativos”. Entrevista 12: Directora de Relaciones Interinstitucionales.*

*“Continuar para mí una línea de acción interesante e importante estratégicamente hablando, es justamente conservar y fortalecer estas posiciones dentro de ciertas redes u organizaciones internacionales de orden académico que obviamente te dan posición y responsabilidad para seguir y poder penetrar la institución; es porque a la vez estas seguro de cuan bueno eres, y pues no solamente mostrarlo, sino ofrecer tus servicios, y pienso que realmente a través de este tipo de redes hago “colonia” esa escala en lugar de ser una por una, lo hago a través de estas redes, me parece bien importante”. Entrevista 12: Directora de Relaciones Interinstitucionales.*

*“El mejoramiento, no sé si es la palabra adecuada, pero podemos decir, que lograr el mayor estrechamiento de relaciones y por lo tanto de agendas de trabajo de la universidad y de la fundación Universidad Metropolitana. Mejorar ese vínculo fundación universidad, porque ciertamente que son instituciones de interdependencia plena”. Entrevista 12: Directora de Relaciones Interinstitucionales.*

*“La cámara venezolana de la construcción en el área civil tiene una cátedra con la Universidad Central y UNIMET, donde es una especie de práctica, donde los muchachos de décimo semestre reciben una exposición durante un día de un representante o un experto dueño de una compañía con visión futurista en construcción de vivienda, petrolera de represa y obras públicas. Los últimos dos años me ha tocado dar en la Metropolitana y en la Central una sola clase en un solo día, de lo que es la ejecución y construcción petrolera”. Entrevista 16: Empresarios.*

### **II.1.1.13. Vinculación al sector empresarial.**

**(F10).** UNIMET, ha logrado establecer diferentes alternativas de vinculación con el sector empresarial y productivo del país: pasantías, prácticas, eventos, bolsa de empleo y becas, las cuales, entre otras estrategias, hacen que los estudiantes tengan la posibilidad de aproximarse al mundo laboral desarrollando competencias en puestos de trabajo, y que los egresados encuentren espacios y alternativas de desempeño profesional relacionados con la formación adquirida.

*“La mayoría de empresas que han llegado a CEDECA, llegaron porque yo desde hace cinco o seis años atrás tenía contacto con ellas; realizamos en ese entonces con los estudiantes la feria del empleo aquí dentro de la universidad. Teníamos muchos contactos. Entre mil y tres mil empresas que me quedaron de esta experiencia, de esas, doscientas veinticinco vienen desde ese entonces como contacto”. Entrevista 11: Director de CEDECA.*

*“Los últimos tres años como dos mil cien usuarios, 50:50 entre estudiantes y egresados. Cuando una empresa está buscando un perfil, postulamos ochenta personas, buscan a tres o cuatro. No te puedo decir cuántos como tal, pero sí, que no todas las vacantes son cubiertas, excepto una búsqueda que está ahora que solo tiene postulados catorce o quince personas, pero es porque es muy específica y lleva como dos meses. Los usuarios pasan los currículos, las empresas los rechazan de una vez o lo pasan a entrevista, pero a uno le llega la notificación de cualquiera de las dos decisiones, entonces yo llamo, pregunto por qué se rechazó ó qué no le gustó, para hacer ese feedback y pues así la segunda vez que la ponga en la bolsa pueda ser que tenga la posibilidad de que sea aceptado”. Entrevista 11: Director de CEDECA.*

*“Es muy importante la acción que está haciendo la empresa Y & V la cual esta becando cinco muchachos en Ingeniería, el gerente es egresado de la UNIMET y director de la bolsa”. Entrevista 11: Director de CEDECA.*

*“Tenemos otro vínculo que es una fundación la cual es dueña de parte de la empresa, básicamente orientada hacia dos funciones fundamentales una, el apoyo a la educación de alto nivel, apoyamos la gente necesitada en el área y tenemos un plan de becas principalmente de ingenierías, tenemos más de trescientos becados”. Entrevista 16: Empresarios.*

*“Siento que la iniciativa de la Cámara Venezolana de la Construcción de que los estudiantes en los últimos semestres tengan contacto con funcionarios de afuera, es muy bueno, yo promuevo eso para todas las carreras con más intensidad”. Entrevista 16: Empresarios.*

*“Me parece que las promociones que hay a nivel de postgrados. Ellos se acercan y les informamos, y nos dan el CD de los que se van a graduar y nosotros damos charlas de lo que es NOVARTIS, siendo muy bueno, porque les sirve de pregrado y postgrado, para tener un acercamiento con personas que se están graduando, lo cual siento que deberíamos mejorar”. Entrevista 18: Empresarios.*

## **II.1.2. Modelo Educativo.**

### **II.1.2.1. Conceptualización y desarrollo.**

**(F11).** Durante el proceso de construcción del Modelo Educativo de UNIMET, se ha conformado un equipo interdisciplinario de profesores que con esmerado trabajo, investigación y compromiso han contribuido al desarrollo de la filosofía institucional, la conformación del perfil del egresado, la incorporación de tecnologías de la información

y la comunicación, el enfoque en competencias y el desarrollo de una metodología propia como puede considerarse el modelo AcAD (Aprendizaje Colaborativo en Ambientes Distribuidos).

*“Hemos trabajado para tratar de que la gente entienda que hay una manera más constructivista de trabajar, más integrada, más cooperativa y además con uso de tecnología”. Grupo focal 3: Directores de Escuela y Jefes de Departamento.*

*“Yo creo que mi percepción del rediseño curricular, por supuesto lo asumieron todos en las carreras; la parte del modelo AcAD, creo que fue un periodo y no recuerdo hasta que fecha fue, donde se dieron cantidad de talleres a profesores”. Grupo focal 2: Decanos.*

*“Se creó una dependencia para empezar a impulsar este nuevo modelo educativo de la universidad bajo los pilares que se formulaban en la conferencia mundial, haciéndose énfasis en el ser, conocer, el hacer y convivir. Se empezó a crear el nuevo modelo educativo, motivando el aprendizaje colaborativo y por eso se llama AcAD (Aprendizaje Colaborativo en Ambientes Distribuidos), en donde la parte teórica muestra un constructivismo, desarrollo del aprendizaje por parte del estudiante, donde el profesor sea el facilitador del proceso y no el que lo maneja, se promueven diferentes estrategias de apoyo tecnológico y también el uso de plataformas tecnológicas”. Entrevista 9: Dirección y Coordinación de Aprenred.*

**(D8).** Es claro para algunos integrantes de la comunidad educativa que la institución aún no cuenta con un Modelo Educativo claramente definido, sino que por el contrario, se encuentra en construcción, mientras otros conciben por Modelo Educativo, el Modelo AcAd. El Modelo AcAd, surge como resultado del esfuerzo institucional y trabajo esmerado de investigación y compromiso de un grupo de profesores, bajo el nombre de modelo educativo. Pero al estudiar el documento se puede apreciar que por su estructura y contenido se trata de una propuesta metodológica que favorece el proceso, la mediación pedagógica y el aprendizaje en un enfoque de competencias, pero que no alcanza un nivel de rigurosidad y fundamentación pedagógica necesaria para ser considerado un Modelo Educativo.

*“Después vino la introducción del modelo “AcAD”, entonces se diseñó el modelo AcAD, nos bombardearon con el modelo AcAD, los profesores tenían que tomar clases a cantidades, en donde creo que tampoco se hablaba concretamente de competencias sino de un modelo que era bueno, aprendizaje fluido, de ambiente colaborativo, donde se introdujeron los trabajos en equipo, todo ese tipo de cosas”. Grupo focal 2: Decanos.*

*“Nosotros en la universidad hemos desarrollado nuestro modelo así, es decir, no hubo un diseñador sino que desde que está el actual vicerrector académico que es el impulsor de todo esto, pues hemos ido tratando de ir siguiendo los lineamientos de Morín, y de esas otras reuniones que se hacen periódicamente en las universidades Europeas y Americanas se fue tratado de incluir, fijar lineamientos como la educación permanente, el aprendizaje centrado en el estudiante, el uso de tecnología, la educación virtual, semi presencial, una serie de herramientas y metodologías, no sé cómo llamarlas, que apuntan mucho hacia lo que creemos que debe ser, pero no hay realmente un diseño técnico y lo otro es que realmente una cosa es lo que nosotros decimos de nuestro modelo y otra cosa es lo que se aplica”.*

*Grupo focal 2: Decanos.*

*“Hay que aclarar que no tenemos un modelo, estamos tratando de construir un modelo, eso se inicia un poco con ensayo y error, siguiendo unos lineamientos. El punto de partida es el inicial que ya mencionaron, el segundo no es el modelo AcAD. Antes del modelo AcAD, hay una proposición al modelo 2002, algunos profesores nos enviaron al tecnológico de Monterrey, a ver qué hacían, conocer la tecnología y es de ahí, de un poco de lo que vimos allí, diseñaron el modelo AcAD. Posteriormente se han incluido cosas como Proyecto Emprendedor, Servicio Comunitario, se ha ido completando, no sé si mejorando pero sí completando. Esto de las competencias es la última etapa, probablemente una de las más importantes y de las más difíciles, ustedes deben estar conscientes que una cosa es lo que dice el acta de comité de decanos o que dice el vicerrector académico, porque yo sí creo que vamos en el camino correcto, pero no tenemos un modelo ni de lejos perfecto, porque fue construido por ensayo y error como aprenden las organizaciones. La gente está consciente de la necesidad de orientarnos hacia las competencias, si aparecen curso de competencias a nivel nacional o internacional hay avalancha de solicitudes”.*

*Grupo focal 2: Decanos.*

### II.1.2.2. Didáctica y evaluación.

**(D9).** La definición de un Modelo Educativo con base en competencias requiere determinar unas estrategias didácticas mediante las cuales se realicen los procesos de mediación pedagógica acordes al modelo propuesto y unas estrategias de evaluación que permitan determinar el nivel de competencia alcanzado por el estudiante. Actualmente no se tienen claramente definidas, lo que ocasiona que los profesores en sus prácticas pedagógicas adolezcan de métodos, técnicas e instrumentos que favorezcan la motivación hacia el aprendizaje en los estudiantes y el logro de las metas esperadas.

*“Uno tiene la sensación de una realidad dual. Por una parte, está lo que se dice y por otra parte lo que los profesores practican en el aula. Tengo la impresión que una gran parte de los profesores lo que hacen, digamos, es un homenaje retórico a estas cosas, pero la universidad sigue sobre todo en los profesores que no están tan consagrados a la universidad, siguen la práctica tradicional y entonces uno como administrador y como gerente pues tiene que estar absorbido muchas veces, no siempre por lo cotidiano, el día a día, y tengo la impresión para concluir que hay por lo menos en mi facultad, hay un mundo paralelo, por una parte están los profesores que más o menos están implicados en esto y por otra parte está un grupo que no sabemos muy bien que está pasando”.*

*Grupo focal 2: Decanos.*



*“La metodología digamos para incentivarlos es tratar de conquistarlos, motivarlos etc. pero caramba, yo creo que si un individuo no quiere estudiar en una universidad, esa gente está muy vieja para que uno trate de incentivarlos, se me hace a mí particularmente”. Entrevista 4: Jefe de Departamento.*

*“Paremos un poquito y pensemos lo que hacemos, porque no necesariamente algo que está funcionando, deba ser cambiado porque esto es nuevo y aquello es viejo, yo realmente siento que todo lo que se haga en pro para educar es lo que hemos tratado de hacer desde siempre, cambiamos los logros, pero para educar faltan dos pasiones, pasión por la disciplina, quien lo eligió y pasión por la gente a quien lo debemos transmitir, todo lo hace el maquillaje, entonces no nos engañemos con los nuevos nombres, seamos capaces de reflexionar, de analizar lo bueno que ya que tenemos, hablamos mucho de las mejores prácticas y en el camino las perdemos, porque comparamos con otras instituciones, bueno más que proceso, tenemos muy buenas prácticas y vamos a abandonar en el camino porque no se ajustaron a lo nuevo verdad? Que no necesariamente, por ser bueno es mejor, yo no me resisto al cambio, quiero que permanezca lo que sé que es bueno y lo que está funcionando bien”. Grupo focal 3: Directores de Escuela y Jefes de Departamento.*

**(A3).** Aunque la institución cuenta con un gran número de convenios en lo relacionado con formación e investigación con diversas instituciones, las actuales circunstancias socio-políticas del país, son una restricción para egresados, estudiantes y profesores interesados en realizar estudios en el exterior. A su vez se ve con preocupación la necesidad de homogeneizar los planes de estudio teniendo en cuenta el enfoque de competencias y los créditos académicos, para mejorar y garantizar los procesos de homologación en el exterior.

*“Nosotros vamos a empezar un cambio a competencias con un presupuesto limitado, en el cual estamos todos los días patinando, entonces, también me preocupa que el estudiante de la Metropolitana no pueda en un momento lograr puesto, porque la movilidad en Venezuela es traumática, por utilizar la palabra que han venido utilizando, solo por pensar ...la movilidad para ir a España no sé qué tanto, realmente sea así, porque para homologar títulos, no lo homologan en la universidad, sino que lo homologan en el Ministerio de Educación y no es tan fácil”. Grupo focal 4: Directores y Coordinadores de Postgrado.*

### **II.1.2.3. Énfasis en “emprendimiento”.**

**(F12).** El énfasis en emprendimiento como parte del Modelo Educativo definido como elemento distintivo de la formación del profesional de UNIMET, es ampliamente reconocido y valorado tanto hacia el interior de la comunidad educativa como en el ámbito empresarial.



*“El énfasis en el emprendimiento es algo muy importante, para que sea un eje horizontal de todas las carreras, de ser empleadores”. Grupo focal 5A: Profesores de Pregrado y Postgrado.*

*“Yo creo que los aspectos positivos son, el enfoque general que se le da a todas las carreras de la universidad, de emprendimiento, iniciativa de trabajo, los conocimientos dados se dan para aplicarlos en un mundo práctico”. Grupo focal 6: Estudiantes de Pregrado.*

*“La universidad tiene un gran enfoque al emprendimiento, en donde tiene una materia con base en las competencias, desarrollando así experiencias, complementándose al final de la carrera con una materia llamada Proyecto Emprendedor en el cual se realiza un trabajo más completo y elaborado. De igual forma, el enfoque de crear empresa, de emplear, de innovar y de creatividad, es muy bueno”. Grupo focal 7: Egresados de Pregrado.*

*“Creo que a este nivel de dirección lo hemos vivido muy intensamente y con mucha responsabilidad sobre nuestros hombros, a mí por ejemplo me tocó particularmente siendo un profesor ya veterano en la universidad, tener sobre mis hombros alguna parte la responsabilidad de darle sentido académico al emprendimiento y para poder tener una masa crítica y capacidad de respuesta y que la universidad pueda avanzar en ese sentido y realmente ha sido algo muy intenso”. Grupo focal 3: Directores de Escuela y Jefes de Departamento.*

*“Lo que sí estamos claros es que la Universidad Metropolitana fue y sigue siendo emprendedora, los egresados salen a formar empresas porque es su norte primordial, lo fue en la carrera que yo vi. Hoy día, la carrera es totalmente distinta, las bases de formación en ese momento era mucha Matemática, Estadística y también algo de Sistemas de Computación, hoy ha variado bastante, pero definitivamente los egresados son emprendedores en la carrera, no salen con su formación a emplearse, es a emplear, crear empresa, lo cual es super importante”. Grupo focal 7: Egresados de Pregrado.*

#### **II.1.2.4. Enfoque en competencias.**

**(F13).** En los últimos diez años, UNIMET se ha propuesto promover y afianzar un Modelo Educativo con enfoque en competencias y como parte de este propósito se han definido unas competencias que dan cuenta del perfil de egreso del profesional de esta institución, que son ampliamente reconocidas en el contexto socio- laboral, siendo elementos diferenciales o distintivos del egresado en relación con otras instituciones de educación superior nacionales.

*“Sí, su actitud de servicio, su ética, el mejoramiento continuo, son personas que aportan”. Entrevista 17: Empresarios.*

*“De competencias, podré hablar del sentido de responsabilidad, honestidad, la orientación al cliente, la educación, cómo se expresan ante las personas que supervisan, con las que se tienen que relacionar, yo siento que es algo súper importante”. Entrevista 18: Empresarios.*

*“Yo creo que el Modelo Educativo de la UNIMET pueda ser más conocido al interior del país que al exterior. En la actualidad no en cuanto a Venezuela ciertamente debe haber más información dentro del grupo de universidades o instituciones que también están en el área metropolitana de Caracas, porque la frecuencia de intercambio lo facilita y, hoy en día, porque esa red de egresados o ese grupo de egresados, de alguna manera confortan y proyectan un perfil profesional que tiene que ver con ese modelo educativo por el cual ellos pasaron”. Entrevista 12: Directora de Relaciones Interinstitucionales.*

*“En cuanto al enfoque de competencias, seguramente va a ser una experiencia enriquecedora. UNIMET cuenta con un alto número de personas que aunarán el esfuerzo necesario para sacar el proyecto adelante, creo que es una oportunidad de alianzas estratégicas, con otras universidades que han adoptado este enfoque”. Grupo focal 4: Directores y Coordinadores de Postgrado.*

**(O7).** Dada la transcendental importancia de la globalización en la educación superior, UNIMET ha realizado alianzas estratégicas y convenios con diferentes instituciones que avanza en el desarrollo de un modelo educativo por competencias; El intercambio de experiencias, el diálogo de saberes y el aunar esfuerzos mutuos, son espacios que favorecerán el fortalecimiento del modelo educativo de la institución y le permitirán consolidar una propuesta educativa vanguardista desde este enfoque.

*“Hay que afianzar qué es el concepto de competencia que queremos para nuestra universidad independiente que existan para otras, y, una vez que se tenga listo, se empezará a preparar todo lo que es capacitación, formación y lo que siento que se debe hacer para la implantación o mejora del modelo, es hacer que los profesores entiendan que estamos trabajando como un conjunto, sobre todo porque se están trabajando en varios procesos al mismo tiempo”. Grupo focal 2: Decanos.*

**(D10).** Aunque se han adelantado esfuerzos institucionales hacia un enfoque en competencias, no se ha consolidado un Modelo Educativo con lineamientos

pedagógicos, que respondan a la filosofía institucional y que sean ampliamente reconocidos en el interior de la comunidad educativa. Ésta, valora el trabajo realizado en este sentido pero evidencia un vacío en la definición de un modelo con el cual todos se puedan identificar. Lo cual se pone de manifiesto al indagar acerca de los itinerarios para el tránsito de un modelo tradicional a un modelo educativo con base en competencias.

*“Usted perdóneme, pero es que esto no ha ocurrido, estamos todavía en la prehistoria, tanto del modelo de formación por competencia, como del modelo académico administrativo, entonces lo que ha habido son grandes trazos”. Grupo focal 4: Directores y Coordinadores de Postgrado.*

*“He vivido en la transformación. Por ejemplo, en el postgrado de pasar de un esquema en el cual había un responsable de cada postgrado que se llama Coordinación, a seguir teniendo esa responsabilidad solo como el responsable de la calidad, de la enseñanza y de la relación con los estudiantes, mientras que la elección de los profesores pasó a los departamentos, y probablemente eso es la cosa traumática que mencionó la profesora Martha, y yo no lo llamo traumático porque para mí traumático es una palabra más dramática, ha sido un fastidio esa transformación y nunca he entendido las ventajas de esta transformación, visualizo lo del cambio hacia lo del cuatro más uno como una cosa que pueda ocurrir con el diseño de competencias ó sin él”. Grupo focal 4: Directores y Coordinadores de Postgrado.*

*“En primer lugar no existe, no hemos avanzado tanto, no existe un concepto único de competencia, cada quien cree que tiene su concepto de competencia y ese es el correcto, inclusive aquí han venido distinguidos expositores y él expuso unos conceptos que los demás que sabíamos algo inclusive los profesores que sabían algo, entonces ese es un trabajo que hay que hacer, (fijar conceptos), uniformar conceptos, a pesar de la diversidad de las diferentes carreras”. Grupo focal 2: Decanos.*

*“Por otro lado, nosotros no estamos tan avanzados en el tema de competencias, solo hay un grupo de profesores en la universidad, sobre todo los que están en el área inicial, que somos desde el primer semestre y parte del segundo, en donde sí hay especialistas, algunos ya han terminado su doctorado en el área; ustedes se van a reunir con ellos, son los verdaderos expertos. En el resto de la universidad yo diría que sabemos muy poco, hemos tenido algunas reuniones, si sabemos es un objetivo por eso tengo que decirles hemos tenido reuniones, ustedes mismos han estado acá, estamos en el proceso. Yo personalmente estoy absolutamente convencido de que este es el futuro, pero no todos, obviamente, no todo el mundo estamos en ese proceso pues en ese sentido hay todavía mucho trabajo que hacer, aspiro a que este trabajo nos ayude un poco a aclararnos”. Grupo focal 2: Decanos.*

*“Personalmente todavía creo que estamos en proceso de gestación; hemos vivido una etapa de preparación acerca de qué es la formación basada en competencias, en donde hemos oído a diferentes expertos del área, algunos de los profesores hemos recibido esos talleres, hemos realizados esos cursos*

*pero estamos ahora en una fase de preparación, porque todavía no nos hemos enfrentado a cómo lo vamos hacer, al parecer todavía no hemos llegado a esa fase”. Grupo focal 5B: Profesores de Pregrado y Postgrado.*

*“Estamos trabajando con la formación de generalidades, para terminar las competencias genéricas de la universidad con todos los directores y todos los jefes de departamento. Esto garantiza el trabajo de continuidad, aspirando que lo que se proponga sea para el área inicia y sea aprobada, para empezar el proceso de formación de profesores y luego, la esperanza es que continúe hacia arriba”. Grupo focal 8: Equipo Prometeo.*

*“Si por competencias entendemos habilidades prácticas utilitarias, evidentemente eso es tecnocracia, pero si por competencias entendemos capacidad de pensar el mundo, capacidad de reflexionar sobre el mundo, capacidad de escribir una buena poesía, capacidad de escribir una buena novela, capacidad de ser un buen reportero de calle o un buen publicista, bueno, entonces¿ cuáles son las competencias? yo no le tengo miedo al término competencias, lo que pasa es que hay una distorsión que es importante aclarar, porque normalmente por competencia pareciera se quiere tecnocratizar aún más a la universidad de que ya lo es”. Grupo focal 4: Directores y Coordinadores de Postgrado.*

*“Bueno, yo no sé si estaríamos preparándonos realmente yo no siento eso, no he visto que haya una orquestación de la institución como tal para ir a ese paso, salvo este paso en el que estamos haciendo un diagnóstico de toda la institución, lo demás era como que algo estaba en camino pero nada en concreto”. Grupo focal 5B: Profesores de Pregrado y Postgrado.*

**(D11).** La institución cuenta con un programa de formación social, sin embargo se aprecia un gran vacío en el desarrollo de la competencia de “pensamiento crítico y reflexivo” en los estudiantes, que se evidencia en el desconocimiento y la escasa comprensión de los problemas nacionales e internacionales, siendo este un motivo de preocupación dado que el profesional debe prepararse para ejercer su profesión en un contexto nacional o internacional que tiene determinadas condiciones, situaciones y características que debe reconocer y tener en cuenta al plantear soluciones a los problemas a resolver desde su perspectiva profesional.

*“Fortalezas, debilidades: bueno, como toda institución las tiene. Yo diría que tiene una gran debilidad, nosotros hemos tratado algunos aquí presentes de ayudar o tratar de resolver esa debilidad; es la parte humanística de la universidad, la parte de reflexión, la parte de contenido valorativo, axiológico. Hay una tendencia hacia la tecnocracia, a la eficiencia, pero es importante también la reflexión acerca de lo que estamos viendo en el mundo, acerca de lo que estamos viendo en el país, acerca del entorno, una reflexión acerca de la realidad venezolana, no podemos formar profesionales muy competentes cada uno desde su sector, su área, habilidades para resolver problemas, pero el profesional no entiende qué es lo que está pasando en Venezuela, no entiende qué es lo que está pasando en América Latina, no entiende lo que está pasando en el mundo, es decir, desconectado del entorno, desconectados de la realidad social.*

*Es muy importante que tenga una visión crítica de esa realidad y la universidad a pesar que hoy en día tiene programas muy importantes en materia de responsabilidad social y conexión con el medio social al entorno más cercano la universidad, le falta que penetre mas el país real, la Venezuela terrible que estamos viviendo, que se pueda discutir abiertamente lo que está pasando en el país”. Grupo focal 4: Directores y Coordinadores de Postgrado.*

### **II.1.2.5. Extensión – formación social.**

**(F14).** El programa de formación social, responde a la función de extensión que cumple la universidad, y se encuentra estructurado mediante tres estrategias que vale la pena denotar en el modelo educativo dado su impacto en el ámbito social comunitario. Estas estrategias se llevan a cabo mediante “proyectos”, a través de los cuales se logra la articulación de la triada: formación, investigación y extensión desde el modelo curricular.

*“Es así como establecimos tres estrategias: La primera era la construcción de un eje transversal con base en la responsabilidad social, la segunda era una asignatura básicamente con el objetivo de transmitir ciertos conocimientos y en tercer lugar el servicio comunitario que antes de que existiera la ley se llamaba Prácticas Profesionales Sociales”. Entrevista 15: Directora de Formación Social.*

*“Para el diagnóstico debemos tener claro qué es lo que vamos a diagnosticar para el mes de octubre, y el año que viene hacer el diagnóstico porque tiene que estar el modelo, la propuesta y el diagnóstico para el año 2010”. Entrevista 15: Directora de Formación Social.*

**(F15).** El programa de formación social, en su organización académica se ha estructurado en cinco equipos cada uno con un ámbito de desempeño propio y desde donde se nutre el fortalecimiento del programa, a través de los respectivos proyectos, promoviendo de esta manera el trabajo en equipo de profesores y estudiantes, y el desarrollo de la triada formación, investigación y extensión.

*“Por esta razón se han creado varios grupos. Unos que tienen que ver con la responsabilidad social interna, con la responsabilidad social externa, otros la parte ambiental, la cognoscitiva, la de investigación y docencia. Existen cinco equipos y yo manejo uno que tiene que ver con la responsabilidad social al exterior, la idea es hacer un diagnóstico para ver dónde va, cómo vamos, qué hemos hecho en cuanto a responsabilidad social en éste ámbito, qué está por hacerse y crear un plan de trabajo... Para el diagnóstico debemos tener claro qué es lo que vamos a diagnosticar para el mes de Octubre, y el año que viene hacer el diagnóstico porque tiene que estar el modelo, la propuesta y el diagnóstico para el año 2010”. Entrevista 15: Directora de Formación Social.*

*“Los que más hemos tenido, fue en el año que tuvimos veinticuatro, ahora hay diecinueve proyectos”*  
Entrevista 15: Directora de Formación Social.

#### II.1.2.6. Gestión académica y curricular.

(F16). Uno de los aspectos favorables de la estructura por departamentos tiene que ver con el impacto positivo que se logra mediante la gestión académica y curricular en los procesos de formación, a través de la flexibilidad académica y curricular por la interacción interdisciplinaria que se da en el aula de clase, proporcionando diversidad de perspectivas que promueven un aprendizaje más dinámico y holístico.

*“Otro elemento importante es la departamentalización que yo creo que esta universidad se distingue por eso. En un aula de clase es normal encontrar un estudiante de idiomas, ingeniería, uno de administración y otro de economía, eso da mucha riqueza a las clases, eso no se ve en todas las universidades”. Grupo focal 4: Directores y Coordinadores de Postgrado.*

(F17). La definición del Modelo Educativo con base en competencias y del Modelo Curricular denominado “Cuatro más Uno”, se han llevado a cabo mediante procesos de liderazgo de gestión académica y curricular desde las diferentes instancias, a través de estrategias que facilitan la participación, discusión, análisis y adopción de estos cambios generando un clima de consenso entre las diferentes instancias académicas, permeando a toda la comunidad educativa.

*“El Cuatro más uno y el Diseño Curricular por competencias, son dos grandes metas que establecieron las autoridades pero que a diferencia de las anteriores y de modo explícito, han convocado a la comunidad universitaria para que de aplicarse estos dos grandes cambios, se haga dentro del mayor consenso posible lo que no quiere decir unanimidad, y se ha comenzado con una serie de foros, talleres, convocatorias, discusiones, gente que se opone, gente que duda, se está explicando, es decir, ese es el primer gran cambio con respecto a los cambios anteriores, que se está discutiendo. Evidentemente las autoridades tienen o al menos el vicerrector académico, un fuerte compromiso consigo mismo en relación a estos dos macro cambios, pero hay una diferencia, que no se está imponiendo, sino que se está empezando a formar un proceso consensual”. Grupo focal 4: Directores y coordinadores de Postgrado.*

*“Fue duro entre profesores, autoridades, decanos que se resistían y hubo allí un proceso de convencimiento, de posiciones firmes, de mostrar claridad en lo que se quería, probablemente no se podía diferenciar en lo que se quería, pero al menos se estaba diciendo hacia donde se quería ir”. Grupo focal 1: Autoridades.*

*“A partir del año 1998 exactamente empezó a producirse toda esta renovación, en la cual la nueva conformación de las autoridades tuvo mucho que ver y grupos de profesores fuimos por gracia beneficiarios de un programa de habilidades docentes para poder acoger el cambio con más naturalidad y muchos nos dimos a la tarea de rediseñar cursos, incorporar tecnologías, de profundizar en todos los procesos de aprendizajes significativos valorativos basados en problemas y en proyectos, algunos de nosotros nos comprometimos con el modelo educativo de la universidad”. Grupo focal 3: Directores de Escuela y Jefes de Departamento.*

**(D12).** Desde el Modelo Pedagógico y mediante la Gestión Académica y Curricular de directores de escuela y coordinadores de programa, se debe propender por fomentar el desarrollo de comunidad académica para la conformación de grupos y redes que sean espacios de reflexión pedagógica a partir de los cuales se compartan experiencias, se fomente la investigación y se realimente internamente el Modelo Educativo.

*“¿Qué indicaría para mejorar la gestión y para evaluar el modelo educativo y evaluar la gestión? yo creo que el punto es el modelo educativo, uno siente que hemos ido avanzando y lo digo desde postgrado hacia un modelo en el cual hay cada vez menos comunidad universitaria, hay menos oportunidad de encontrarnos, cada vez tenemos menos oportunidad de intercambiar experiencias”. Grupo focal 4: Directores y Coordinadores de Postgrado.*

#### **II.1.2.7. Incorporación de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICS).**

**(F18).** Uno de los avances en el Modelo Educativo de UNIMET, es la incorporación de tecnologías de la información y la comunicación en los procesos formativos, a partir de decisiones institucionales que evidencian la implantación realista de las políticas universitarias en este ámbito, definidas desde el Proyecto Educativo Institucional y como respuesta a las necesidades e intereses de la comunidad educativa, contribuyendo al desarrollo de competencias, conformación de redes y grupos, fortalecimiento del desarrollo curricular y la articulación del modelo AcAd.

*“Yo creo que hubo otra decisión que fue crucial y fue cuando la universidad decidió que se iba a conectar al Internet y entonces eso, digamos lo que ha cambiado completamente todo, es decir, no solo tomó esa decisión sino que junto con aquellos cursos de los que hablaba Helena, en el programa se decidió también apoyar que se dieran cursos bueno con ayuda de la plataforma, bueno al poco tiempo teníamos nuestra propia plataforma y entonces hubo un efecto de que se creaban cursos, había todo un movimiento a rediseñar cursos etc.. Entonces bueno efectivamente el cambio en ese momento tiene otras implicaciones, tiene otras proporciones y además del simple detalle que uno ya está conectado al mundo”. Grupo Focal 3: Directores de Escuela y Jefes de Departamento.*



*“La plataforma se diseñó acorde con las diferentes necesidades del modelo educativo con un grupo interdisciplinario; no solo había personas de la educación; había Matemáticos, Psicología, Ingeniería, de computación, etc. Cuando se amplió, se invitó a las personas de Derecho, además se empezaron a dar cursos, sin embargo hubo una pausa para poder organizar todo de manera correcta”. Entrevista 9: Dirección y Coordinación de Aprenred.*

*“Yo soy también profesora de acá aparte de ser egresada, siento que una fortaleza grande que me hubiera encantado tener en mi época, son las materias guiadas a través de una plataforma”. Grupo focal 9: Egresados Postgrado.*

*“Lo hacemos porque es que queremos innovar y lo hacemos pensando en ese estudiante que está allí, que es un nativo digital, que está aprendiendo de manera diferente y que para cada uno de nosotros ha representado un reto, oye, poder ofrecerles cosas distintas”. Grupo focal 3: Directores de Escuela y Jefes de Departamento.*

**(D13).** Aunque la institución ha desarrollado su propia plataforma y actualmente se adelantan procesos formativos mediante ésta, la incorporación de tecnologías de la información y la comunicación ha sido un proceso lento que aún presenta resistencias en algunos actores de la comunidad educativa, como es el caso del profesorado.

*“Bueno, para mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje debe actualizarse permanentemente a los profesores, que penetre totalmente la tecnología educativa, tenemos situaciones en que el profesor sí acepta rediseñar en plataforma el curso, pero a la hora de dar el curso, ni siquiera lo toca, o lo mantiene como repositorio para lámina, entonces ahí están las láminas, ahí está la litografía, pues la tecnología educativa hay que utilizarla. La gente de Aprenred, está haciendo un seguimiento y ve exactamente que hasta el 50% de los profesores que rediseñan los cursos, no lo aplican; es decir, no utilizan un foro, no utiliza el Chat”. Entrevista 2: Decano de Facultad.*

*“Igual que en el caso de competencias hay gente por ejemplo muy avanzada en el tema de tecnología, por ahí hemos avanzado bastante creo que nosotros hemos avanzado, la gente sabe hacer diseños semi presenciales o virtuales, pero un buen grupo de profesores en mi opinión están, sino al margen, muy poco compenetrados, entonces una labor que tenemos que hacer en el futuro es no solamente ir hacia el tema de competencias, sino profundizar en algunos aspectos que ya tenemos pero que no están y sobre todo creo, convencer a la gente, porque esto no se puede imponer”. Grupo focal 2: Decanos.*



### II.1.2.8. Investigación.

**(D14).** Se aprecia una importante necesidad de revisar las políticas institucionales en materia de investigación, se carece de estrategias que contribuyan a la conformación de grupos de investigación e incentivos para motivar la investigación en los profesores y estudiantes, en los niveles no solo de postgrado sino de pregrado.

*“Yo tengo una especial vocación por la investigación. Yo me las arreglo para esto, entiendo que la universidad debe cuidar que los profesores den las horas de clases necesarias, porque de otro modo la universidad se arruina, pero por otro lado, creo que podría haber un estímulo de la investigación, yo los he recibido, pero como un mayor reconocimiento a las horas efectivas que se dedican a la investigación. Yo no debo dar menos horas de las que doy; doy tres cursos al año creo que menos que eso no es razonable para la universidad que nadie dé, pero un poquito más de reconocimiento a ese tiempo que se le dedica a la investigación, es como algo que uno hace escondido encerrado, entonces uno sale y saca sus cosas después”. Entrevista 3: Director Escuela de Pregrado.*

*“Recientemente estuve en representación del decano en el núcleo de autoridades de postgrado y uno de los temas que se planteó justamente fue postgrado e investigación; eso va ligado a mi modo de ver porque precisamente en los postgrados en Venezuela es donde se orienta la investigación y en pregrado por lo general la investigación es muy limitada por la capacidad de los alumnos, alumnos que prácticamente nunca han investigado, no tienen cultura de investigación, al margen un poco de los problemas que se ven en las tesis de grado. Un alumno que en los cinco años de la carrera nunca ha hecho una investigación y de repente en el último año tiene que enfrentarse a una tesis de grado y no tiene una cultura previa a la investigación. En postgrado se supone que ya el alumno ha recorrido cierto camino y por eso se liga mucho la investigación con el postgrado”. Entrevista 7: Director Escuela de Postgrado.*

*“La universidad genera becas o financiamientos para profesores de realizar estudios de tercer grado, creo que es algo muy positivo ya que incrementa la capacidad de los profesores en cuanto a la generación de conocimiento, pero en este último aspecto veo algo negativo, y es que la universidad se ha enfocado en ser una institución que imparte conocimiento, que es netamente comunicativa, no es una institución que genere conocimiento, o sea, la investigación es muy débil, no se genera desarrollo”. Grupo focal 6. Estudiantes de Pregrado.*

**(O8).** Egresados y empresarios manifiestan su interés por desarrollar investigaciones conjuntas que permitan generar nuevos conocimientos, mediante proyectos donde participen egresados, empresarios, estudiantes y profesores. Esta es una alternativa de gran beneficio para la institución y el sector empresarial, cuyos

resultados redundan en el reconocimiento y posicionamiento institucional dado el impacto que puede alcanzar en escenarios empresariales y sociales a medio plazo.

*“Crear centros de investigación, porque se debe ahondar más en este tema, y que tú como egresado puedas armar tu grupo de investigación para interactuar o que la universidad mediante nexos con otras me facilite pertenecer a otros grupos de investigación”. Grupo focal 9: Egresados de Postgrado.*

*“A nivel de tesis hay muchas cosas que nos gustaría investigar en el mercado farmacéutico a nivel de productos masivos, para nosotros es interesante y pues tendríamos con quien hacer el estudio nosotros mismos”. Entrevista 18: Empresarios.*

### **II.1.2.9. Vínculo con el sector empresarial.**

**(O9).** El vínculo que UNIMET ha logrado establecer con el sector empresarial, es sin lugar a dudas una de las grandes fortalezas del Proyecto Educativo Institucional; puesto que la aproximación a contextos reales y la experiencia en campos de desempeño específicos de cada profesión, ofrecen la oportunidad de enriquecer el Modelo Educativo, ya que permite garantizar la definición del perfil de egreso de los profesionales, que la actualización y renovación curricular sea asertiva mediante la definición de competencias que se requiere formar en los diferentes profesionales acorde con las necesidades reales de formación.

*“Aquí el vínculo está relacionado con la captación de recursos humanos pasantes, que son el semillero para tener gente de banco en la organización, adicional tenemos vinculación con UNIMET con algunos programas específicos, con CEDECA etc.”. Entrevista 17: Empresarios.*

*“Es importante el feedback de la organización para ver esas áreas de oportunidad que el egresado tenga desde un inicio en su carrera profesional y así tener un mejor desempeño”. Entrevista 17: Empresarios.*

### **II.1.3. Modelo Curricular.**

#### **II.1.3.1. Diseño curricular.**

(F19). Con el surgimiento del proyecto “Cuatro más Uno” se evidencia claramente la decisión de la institución de transitar hacia un enfoque basado en competencias y créditos académicos, como Modelo Curricular, y a pesar de su reciente implantación su importancia es reconocida por la comunidad académica.

*“Ayer en Consejo Académico hemos aprobado el cuatro más uno”. Entrevista 2: Decano de Facultad.*

*“Las autoridades han planteado que el cuatro más uno es una excelente oportunidad para poner en práctica las competencias”. Grupo focal 4: Directores y Coordinadores de Postgrado.*

*“La idea es que los currículos estén tan estandarizados en el sentido que tengan un número similar de créditos, horas, una formación basada en unas competencias generales que todo profesional debe tener para desempeñarse en el contexto, no solo local sino contexto internacional, que le permitan fácilmente desarrollarse. En el caso de la competencia, ya se están adelantando convenios que están próximos a firmarse, entonces un estudiante de UNIMET que va a hacer intercambio, se puede articular al proceso directamente, evitarnos un proceso de dos años de análisis del currículo”. Grupo focal 5B: Profesores de Pregrado y Postgrado.*

*“La universidad está en un proceso de evaluación muy importante que permite tener un plan bien estructurado para mejorar su servicio, es decir, que los planes de estudio de las dos modalidades ya lleguen a un mismo nivel. Esto empezó como un período de experimentación, pero ahora se ve la diferencia con un plan para la nivelación y una visión importante en competencias”. Grupo focal 7: Egresados de Pregrado.*

*“Algo para aclarar, es que nosotros estamos en un proceso más profundo de cambio en donde se quiere pasar de una estructura semestral a trimestral, es decir, reducirlas a cuatro años, para trabajar sobre todo en los postgrados, permitiendo un año común entre carreras similares, haciéndole tal vez más fácil a estudiantes el hecho de que si se dio cuenta que ésta no era su carrera pero desea una de la misma área, le sirvan a usted los créditos anteriormente cursados para que la persona se pueda cambiar, o también sirve para ratificar la escogencia de muchos”. Grupo focal 1: Autoridades.*

*“El proyecto no sé hasta qué punto se ve regido por la conveniencia en que los planes de estudios de las universidades se orienten en función de competencias, la impresión que tengo es que el ministerio lo dijo desde el punto de vista declarativo, pero, desde el punto de vista estratégico de mantenerlo diferenciado, de mantenernos como universidad de vanguardia; nosotros nos queremos anticipar a eso, no va a ser simple; por lo tanto, debemos diseñar una estrategia interna para cómo hacer o por dónde empezar, si es*

*todo completo o por partes y allí la ayuda de ustedes va a ser clave. Con esto estaríamos más cerca del modelo europeo, ya que tenemos el concepto de que los créditos miden todo el trabajo, no solo las horas de clase” Grupo focal 1: Autoridades.*

**(F20).** La denominada “Área Inicial” se ha convertido en un factor distintivo en lo referente al Modelo Curricular de UNIMET frente a otras instituciones, y de hecho internamente se reconoce como un proceso que contribuye a la formación integral y promueve la interdisciplinariedad, a la vez que favorece el carácter flexible del currículo.

*“Positivo sería la formación integral que se le da a los estudiantes, el área inicial también es un aspecto muy positivo”. Grupo focal 6: Estudiantes de Pregrado.*

*“El área inicial es como el distintivo de la universidad independiente de las carreras”. Grupo focal 2: Decanos.*

*“Creamos una liricidad para todas las carreras con ingreso común permitiéndonos crear ideologías, en eso estamos, igual es un proceso con fallas y opositores”. Grupo focal 1: Autoridades.*

*“Que tengamos una área inicial y donde dejamos a estudiantes de todas las carreras juntos, creo que eso enriquece muchísimo la disciplina, porque cuando uno sale a la calle a trabajar con otros de otras áreas y no es algo que vamos a decir entonces aprendes cuando sales a la calle sino que ya lo aprendes sin darte cuenta cuando estás en la universidad, entonces yo creo que una de las fortalezas que hay en nosotros, de esta universidad de la manera como tenemos el currículo es que permite que tengamos estudiantes juntos de distintas disciplinas, disciplinas completamente diferentes trabajando además en equipo logrando entonces que el lenguaje especializado que puedan hablar en una ingeniería, por ponerte un ejemplo específico, pues ellos tengan que hablar de manera distinta para poderse comunicar con un abogado, con un estudiante de educación o poderse comunicar con otros, entonces ellos aprenden eso prácticamente sin darse cuenta sino que es un día, eso es lo que van hacer en la calle. Entonces, definitivamente estamos generando una competencia si se quiere llamar así o una habilidad que es muy propio de esta universidad”. Grupo focal 2: Decanos.*

**(F21).** Los denominados “Ejes Transversales” como componente del Modelo Curricular, son una alternativa para el Diseño Curricular en competencias y créditos académicos, actualmente la Universidad adelanta un estudio para la definición de tres ejes transversales que se implantarían en los primeros años de formación.

*“La propuesta que presentamos tiene tres ejes transversales; en esos tres tratamos de romper barreras entre disciplinas, de hecho auto prohibimos hablar de asignaturas, estamos intentando nosotras mismas romper nuestro propio paradigma y hablar en función de periodos de tiempo sobre tres ejes transversales los cuales son: manejo de información y desarrollo, de comunicaciones y pensamiento...hicimos un trabajo que duró como cuatro o seis meses hasta que determinamos la propuesta de ejes transversales. Cuando esté totalmente lista presentaremos la propuesta al Consejo Académico para que nos la aprueben, sería lo que estaría planteado para los primeros años”. Grupo focal 8: Equipo Prometeo.*

**(D15).** Aunque se ha adelantado el Diseño Curricular de un programa por competencias, y se ha adoptado institucionalmente el Modelo “Cuatro más Uno”, no se han definido procedimientos curriculares de carácter institucional para la deconstrucción y rediseño de los currículos en las diferentes carreras y los micro currículos de las asignaturas por parte de los profesores. Como consecuencia de ello, no se cuenta con criterios que conduzca a un trabajo unificado en cada departamento, dando lugar a que se realicen esfuerzos meramente individuales que conllevan pérdidas de tiempo y energía, falta de claridad conceptual frente a la perspectiva de formación en competencias, y confusión en la construcción de las mallas curriculares.

*“Hay unas transversales – troncos comunes que las ingenierías tienen además de las iniciales, varias durante los primeros años, asignaturas comunes, lo mismo pasa en FACES, hay como un diseño de tronco en forma de árbol, en ese sentido, pero la verdad verdadera, es que la escuela tradicional, que es un mundo aparte, cada carrera tienen su escuela y es independiente, que es el modelo tradicional, tiene mucho peso todavía, esa es la realidad”. Grupo focal 2: Decanos.*

*“En cuanto a que tenemos profesores por lo menos en la facultad de ingeniería se mezclan dos cosas: uno que en la parte técnica los conocimientos técnicos son muy importantes pero definitivamente creo que en la parte de cómo implementar o cómo llevar a cabo esos procesos técnicos ha hecho que de repente nosotros estemos haciendo cosas que no se si llaman competencias o no, pero estemos haciendo cosas que nos puedan ayudar a llegar más rápido a ciertas cosas”. Grupo focal 2. Decanos.*

*“No va ser muy difícil equiparlo, no lo vemos tan complicado, sabemos que en parte es compromiso de usted y el nuestro hacer el diseño del currículo, ya que puede estar muy acercado a la globalización en educación en este sentido, siendo pioneros en este sentido y otros vendrán detrás a copiar, pero es tener la oportunidad con una institución como UNIMET que se ha dado a la tarea de emprender muchos elementos de integrarlos y articularlos para que funcione bien”. Grupo focal 5B: Profesores de Pregrado y Postgrado.*

**(D16).** Aunque la comunidad educativa percibe a UNIMET como una institución en constante innovación y cambio, con lo cual se identifican y manifiestan agrado, se percibe una actitud poco optimista, ante el planteamiento de los últimos cambios curriculares como son: el proyecto “Cuatro más Uno”, el diseño por competencias y la organización por trimestres. Todo ello genera cierto grado de preocupación, temores y/o rechazo, causado posiblemente por la falta de una mayor capacitación para el diseño curricular pendiente, o fallas en la comunicación y difusión asertiva de la propuesta, lo cual puede perjudicar o causar desajustes en el proceso de implantación del modelo.

*“Es que efectivamente yo creo que la universidad se caracteriza por su cambio constante, pero en esta oportunidad del cuatro más uno yo particularmente siento un poquito, no sé...temor...tal vez es la palabra porque veo que está, el cuatro más uno con competencia y trimestre, entonces la verdad es que me causa así como un poquito de ruido, bueno porque digo, si ésta es nuestra situación actual, vamos a decir que es el experimento base, tenemos tres cosas que queremos cambiar, pero no vamos a cambiar una a la vez, sino las tres, entonces, el poder medir el impacto del cambio, bueno, lo veo complicado, complejo, entonces eso a mí me causa angustia, creo que va a ser difícil medir el impacto del cambio cambiando las tres cosas a la vez”. Grupo focal 4: Directores y Coordinadores de Postgrado.*

*“Nosotros tenemos tantos años trabajando en semestres, distribuyendo contenidos, aprendizajes y dirigiendo materias, que de repente yo digo: ¿Qué le asegura a usted que nosotros somos buenos profesores de trimestre? Ah, que porque usted sabe que en la Universidad Bolívar se dictan las materias por trimestres... Ah, pero ese fue el sistema que ellos siempre adoptaron”. Entrevista 5: Director Escuela de Pregrado.*

*“Mi concepto de competencias, viene de mi vida anterior, que es, educábamos a un gerente haciendo cosas para que adquiriera las competencias, no leyendo, sino haciendo, entonces pienso que eso podemos hacerlo sin ninguna dificultad, excepto que en una universidad donde somos poquitos y todos hacemos básicamente de todo, lo más probable es que va a existir cierta resistencia en el sentido de que tendremos que dedicar parte del tiempo que gastábamos preparando clase, a rediseñar las cosas con base en las competencias, ó no sé si un grupo pequeño, selecto, se va a encargar de ese diseño y pienso que eso ayuda a poner la cosa en el contexto”. Grupo focal 4: Directores y Coordinadores de Postgrado.*

*“El formato virtual tiene todo el material montado en la plataforma, solo los veo en el examen. La parte ética esta terrible en el área de programación, puesto que en el momento de presentar un examen puede ir otra persona a suplantar al estudiante porque la profesora no sabe quién es, lo cual nos ha llevado a cambiar las reglas de los cursos”. Grupo Focal 5A: Profesores de Pregrado y Postgrado.*

*“En cuanto al modelo curricular por áreas, me tiene asustada porque estamos en un periodo de transición que va a ser muy duro, o el barco se hunde o mejora, pero ya se mueve”. Grupo focal 4: Directores y Coordinadores de Postgrado.*

*“Estamos aquí seis representantes de la facultad de Ingeniería y creo como gerentes académicos, creo que soy el más antiguo de la facultad de Ingeniería, yo voy a cumplir ocho años en Octubre en la universidad, solamente como para tener una idea global y en ocho años y cinco como gerente académico he cambiado el programa de la escuela de Mecánica y Civil cinco veces”. Grupo focal 3: Directores de Escuela y Jefes de Departamento.*

*“La cuestión por trimestres es muy ágil, es decir, el tiempo pasa rápidamente; el inconveniente del trimestre es que es muy poco tiempo, no se puede dar el lujo uno ni siquiera de agarrar una gripe, tú pierdes dos clases en un semestre, bueno es fácil de recuperarlas y no se siente tanto, tú pierdes dos clases en un trimestre es un porcentaje ya muy alto y el alumno que está pagando lo siente, el trimestre exige una mayor disciplina, el semestre y por año ni hablar la anualidad es mucho más cómoda te da mucha más flexibilidad, tú tienes chance de recuperar, aquí no, aquí es mucho más violenta la cuestión del trimestre”. Entrevista 7: Director Escuela de Postgrado.*

*“Yo lo dije en una reunión, el documento del cuatro más uno, en ninguna parte señalaba la calidad de enseñanza, lo que requieren los muchachos, ¿cuáles eran los beneficios para nuestro educando? a mí personalmente, por más innovador, no siento que para el estudiante y también para el profesor eso sea una garantía, que el muchacho pueda relacionar, medir, completar, es un poco mermar la parte humana”. Grupo focal 3: Directores de Escuela y Jefes de Departamento.*

*“Tengo en esta universidad 10 años y he trabajado solo en el postgrado y antes trabajé en la industria petrolera 25 años y antes había trabajado en educación y conozco la organización. En todas las organizaciones en donde he estado la gente dice que hay falta de comunicación y cuando uno pregunta ¿cuál es el principal problema? aquí no importa si la cosa es un problema de liderazgo, si es un problema de falta de claridad en las ideas, en la dirección estratégica, todo el mundo dice que es problema de comunicación, de modo que no estoy seguro de que si nuestro problema sea un problema de comunicación, lo que yo he visto de evolución que no lo es en realidad, es la transformación radical del cuatro más uno, en la cual no hemos avanzado, estamos en la fase cero, estamos en el pre diseño”. Grupo focal 4: Directores y Coordinadores de Postgrado.*



*“Hace como dos años. Por eso es cuando yo dije en mi intervención que los cambios constantes que no se terminan de adaptar, unos cambios cuando vienen los otros me refería a eso, que hace dos años se hizo un diseño, una revisión del diseño curricular, se propusieron las electivas, se crearon los diplomados en todas las maestrías, hay problemas administrativos gravísimos, complicados”. Entrevista 7: Director Escuela de Postgrado.*

*“Ahora entonces nos estamos enfrentando al cuatro más uno, que es una propuesta de cambio curricular que se está presentado, entonces mi percepción es que a lo mejor no ha habido un proceso de revisión de lo que se estaba haciendo de evaluación, de qué pasó inicialmente, a lo mejor se hizo pero, no se ofreció a la comunidad, caramba, en cambio fue con estas y estas ventajas vamos orientándonos hacia esas ventajas y percibo que esa resistencia todavía existe mucho entre los profesores, es un poco en base a eso, de hecho ya estudiantes se están refiriendo que los profesores están diciendo que el cuatro más uno es obligatorio, que empiezan en octubre y eso que va a ser horrible, que eso va ser trimestre, o sea, eso me lo están diciendo los estudiantes, no los profesores, eso forma parte de la compilación”. Grupo focal 2: Decanos.*

### II.1.3.2. Enfoque por competencias.

(F22). El Diseño Curricular de la Licenciatura en Gestión Productiva y Social, que actualmente se encuentra en fase de aprobación, se ha elaborado con base en competencias, lo cual representa un gran avance en los últimos tres años en la definición del Modelo Educativo y Curricular de UNIMET. Este avance da cuenta del trabajo en equipo de profesores, la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación (TICS) en el diseño de los planes de estudio, y los créditos académicos.

*“Recientemente tuvimos una experiencia en la facultad y de ahí sale la idea del vicerrector académico, el Dr. Bello, que fue diseñar una carrera basada en competencias, la licenciatura en Gestión Productiva y Social que les mencionamos, está en periodo de aprobación, fueron tres años, fue una buena experiencia, de ahí se sacaron tres equipos, uno lo dirigía sus equipos; un equipo de la facultad de Ciencias y Artes, en materia de especialistas en diseño, y especialistas en competencia y los especialistas en contenido de la facultad que son los responsables de esa carrera, ahí aprendimos mucho, al principio era una torre de Babel, aquello era impresionante, inclusive entre los expertos en competencia no se entendían y nosotros menos, que no sabíamos nada de eso, y así eso puede ser un ejemplo de lo que puede pasar en una universidad cuando se quiere implantar un currículo (claro, porque se aprovechan las diferentes sinergias de diferentes facultades para llegar a ese consenso la gente que trabaja la tecnología, la gente que trabaja el currículo por competencias y los que conocen los contenidos, entonces eso es aprovechar las sinergias eso podría ser una fortaleza. Después de tres años, excelentes resultados, una integración entre los equipos, estamos trabajando en el diseño de detalles, vemos las ventajas del currículo por competencias aplicando también la tecnología y estamos convencidos, ese grupito de profesores que trabajó ahí convencidos de que es un paso muy positivo para la universidad”. Grupo focal 2: Decanos.*



*“La relación entre Prometeo y Aprenred, salió de crear una carrera en competencias apoyada en tecnología, idea que surgió del vicerrector académico, hice parte del proyecto pero no tenía conocimiento en la parte de competencias; se conversó con las personas del Área Inicial, y se habló con la Facultad de Ciencias Administrativas porque la carrera que se quería promover era esa. Nos unimos esos tres grupos, el Área de Tecnología, la gente del Área Inicial y de FACES (Facultad de Ciencias Económicas y Sociales)”. Entrevista 9: Dirección y Coordinación de Aprenred.*

**(D17).** La claridad conceptual y el consenso en la definición de las competencias para el “Área Inicial” son fundamentales para determinar la contribución de este nivel a los ciclos de formación subsiguientes. Se percibe una cierta preocupación por las competencias a formar en estas asignaturas, esto puede deberse a que se carece de un mapa de competencias que permita visualizar el aporte de las mismas.

*“Lo que llaman el Área Inicial común en pregrado se está considerando debe modificarse, para ser un apoyo a lo que le sigue, y que lo que le siga recoja lo que le antecedió, en este momento hay una especie de divorcio, entonces para caricaturizar que no es del todo caricatura, mucho yoga, mucho submarinismo, mucho pimpón, pero poca estadística descriptiva, poco lenguaje, poca escritura, poca técnica de investigación documental, eso tiene que revisarse, y el proceso-concepto de competencia viene muy al caso porque evidentemente, es decir, las universidades forman competencias, de reflexión filosófica, de contemplación del mundo o de competencias prácticas para construir un puente, diseñar una casa o asfaltar una calle, eso son competencias toda la vida”. Grupo focal 4: Directores y Coordinadores de Postgrado.*

*“Bueno yo creo que en lo general, sí, yo tengo mi reserva sobre esto del área inicial que ayer las expresé, porque en realidad si estamos hablando de competencias, quizás si nos centráramos mas en clarificar cuáles son esas competencias que se cultivan allí, y yo pudiera apreciar mejor lo que hace el área inicial, lo que yo siento es que estos chicos pierden un poquito de tiempo ahí. El área inicial es, sí, prácticamente un año, casi un año, son semestre y medio una cosa así, entonces ahí siento que hay que hacer un esfuerzo por clarificar cuáles son esas competencias, ponernos de acuerdo para aprovecharlas y no me importa si aprenden el pensamiento occidental, Lógica, Matemática, Geometría, Geología, Astrología, no me importa, pero como eso no está claro, ni para mí y estoy segura que mucho menos para los estudiantes, ahí es donde siento que eso es lo que yo cambiaría”. Entrevista 3: Director Escuela de Pregrado.*

*“Para el director de carrera el área inicial en cierto modo es una pérdida de tiempo en el sentido de que esos son créditos que pudiesen formar parte del área profesional o básica”. Grupo focal 2: Decanos.*

*“A mí me da igual que el régimen sea por diseño, por semestre, por trimestre, que sea el cuatro más uno, ocho-dos, es una magnífica oportunidad para revisar el diseño curricular de la universidad y luego veremos si lo que mejor aplica es el cuatro más uno, el cinco más uno, en fin lo que sea, pero empezar por lo fundamental, porque en lo fundamental hay insatisfacción, pero son insatisfacciones producto del crecimiento de la universidad, una de las que incluso tienen conciencia quienes dirigen el proceso, lo que llaman el Área Inicial Común en pregrado se está considerando debe modificarse”. Grupo focal 4: Directores y Coordinadores de Postgrado.*

*“Hay profesores de asignaturas más especializadas que sienten que este primer año de preparación no es necesario, que es como pérdida de tiempo”. Grupo focal 8: Equipo Prometeo.*

**(O10).** Los empresarios y egresados ven como relevantes determinadas competencias que se forman en asignaturas que se ofrecen para todas las carreras e identifican el valor de estas en el perfil profesional esperado en el campo laboral, lo cual contribuye al análisis reflexivo de los currículos desde la perspectiva de competencias, máxime teniendo en cuenta el aporte dado por el sector empresarial en la definición de currículos actualizados y pertinentes.

*“Creo que la existencia de materias de índole humanística es importante”. Entrevista 16: Empresarios.*

*“Idiomas también, en mi época habían seis cursos de inglés, ahora hay dos, me parece un error.” Entrevista 16: Empresarios.*

*“Materias de índole gerencial que yo tuve y que las aproveché muchísimo, se deben mantener y las básicas son herramientas fundamentales para una toma de decisiones de cualquier ser humano en la vida profesional”. Entrevista 16: Empresarios.*

*“En esta empresa nosotros necesitamos que las personas vengan en una formación en cargos específicos, totalmente bilingües o con un nivel intermedio, pero que puedan entender un correo, escriban y lean un material, que participen en conferencias, videoconferencias”. Entrevista 17: Empresarios.*

*“También incluir unas materias más actuales, que van a la práctica al día a día; por otra parte a pesar de que les comentaba el tema del Inglés como una ventaja, deberían verlo más durante toda la carrera desde el inicio hasta el final para que el nivel sea más alto”. Entrevista 17: Empresarios.*

*“Otra cosa es el tema de la complementación de talleres y cursos en la formación de universitarios, respecto a técnicas de negociación, inteligencia emocional, herramientas gerenciales, al menos con una base para mejorar el aprendizaje del día a día”. Entrevista 17: Empresarios.*

*“Agregar materias electivas que permitan conocer áreas específicas de trabajo, flujo de caja, vida de un tesorero, lo cual ayuda a ratificar si eso es lo que quieres”. Entrevista 17: Empresarios.*

*“Una de las cosas sería el tema de que las pasantías deberían ser más largas, porque éstas tienen una organización de medio tiempo y para la organización es mas valioso tiempo completo o extenderlas más en el tiempo, porque mientras el pasante llega y se adapta, se pierde tiempo, porque en realidad ellos vienen a trabajar un plan acorde con su carrera, pero cuando él se climatiza, se tiene que ir”. Entrevista 17: Empresarios.*

*“Estar más pendiente en el cuento de las herramientas investigativas, metodológicas, es mi percepción, ya que ésta parte no es muy sólida en los egresados”. Entrevista 18: Empresarios.*

*“Yo siento que la universidad de alguna manera deja una cierta huella en el emprendimiento que está en la visión de la universidad y creo que parcialmente lo logra, creo que haber incluido en el currículo materias que al final del corte gerencial ayudan mucho, recomendaría que se mantenga por lo menos parcialmente parte de la planta y tengan un contacto claro con la calle, sea el sector privado, público u otro sector”. Entrevista 16: Empresarios.*

*“Por otra parte ese contacto permanente con el campo; la práctica garantiza la educación que aquí se da y marca la diferencia”. Grupo focal 7: Egresados de Pregrado.*

### II.1.3.3. Evaluación curricular.

**(D18).** Actualmente no se han definido los criterios, procedimientos e instrumentos de evaluación mediante los cuales se lleve a cabo periódicamente la evaluación de los planes de estudio, las asignaturas, la didáctica y la evaluación del aprendizaje.

*“Pero hay varias cosas que no se han modificado y que han sido impuestas; unos estudios básicos generales y unas materias generales electivas iguales. Nos piden a nosotros que ajustemos las carreras a cuatro años pero entonces, ¡el área general electiva y el área básica inicial no se tocan! esto permanece igual. Yo digo, ¿Por qué el sacrificio lo hacemos los directores de escuela? ¿No es conveniente que se revise nuevamente el área inicial? ¿Se ha evaluado el área inicial a largo plazo? Yo misma le dije al doctor Bello, yo la voy a evaluar cuando se me gradúen mis primeros estudiantes, ya hice el instrumento, se va a evaluar toda la carrera, se va a evaluar el área inicial, el área básica y el área profesional, pero eso es lo que hay que hacer. ¿Qué tanto están los estudiantes aprovechando el área inicial para el resto de su formación? ¿Qué están aprovechando del área electiva de formación general? porque a veces lo que hacen es tomar materias para rellenar los huequitos en el horario, la que resulte más fácil, donde el profesor exija menos”. Entrevista 5: Director Escuela de Pregrado.*

*“Se debe evaluar la asignación académica de la universidad porque son muchas materias repercutiendo en el aprendizaje. No hay una calidad académica, en donde se deberían cursar solo cinco o seis materias por semestre, no nueve materias”. Grupo focal 5A: Profesores de Pregrado y Postgrado.*

*“Hay algunas materias que deberían reestructurarse de manera rápida y no están acorde, otras que son inoficiosas debido a que se repite su contenido, de igual manera existen otras que no sirven en la práctica y deberían abolirse”. Grupo focal 5A: Profesores de Pregrado y Postgrado.*

*“Definitivamente comparto con mis compañeros que ahora debemos hacerlo de una manera intencionada, y lo que siento en la facultad y que me permite hablar es que cada profesor piensa que esto es algo completamente nuevo, y al ser completamente nuevo implica mucho trabajo y ahí es donde siento que hay un resentimiento, un rechazo, porque si implica más trabajo hay que hacerlo intencionadamente”. Grupo focal 2: Decanos.*

*“Se debe hacer una estructura evaluativa, una manera de evaluar los cambios y los procesos que se adelanten, ésta meta es la más importante”. Entrevista 15: Directora de Formación Social.*

#### **II.1.3.4. Evaluación de competencias y promoción de los estudiantes.**

**(D19).** El cambio de un Modelo Curricular a un Modelo por Competencias implica transformaciones en los procesos de evaluación del aprendizaje y en la promoción de los estudiantes, estos deben ser establecidos y ampliamente conocidos por la comunidad educativa. Por tanto se requiere la definición de criterios de evaluación y reglamentar las políticas que la institución defina para la evaluación de competencias y la promoción de los estudiantes.

*“Antiguamente en la Ley de Educación se establecía que si un estudiante faltaba por causas injustificadas, creo que un 15% de las clases o por causas justificadas un 25%, los porcentajes los estoy inventando, aquel muchacho perdía el semestre, el año, la materia por inasistencia, cuando se reestructuró o cuando se elaboró la nueva Ley de educación, no se habló nada sobre la inasistencia, eso fue algo que quedó en el archivo, hay que tener mucho cuidado, pero mucho cuidado con las cosas que uno va a aplicar, por ejemplo, una medida de ese tipo no podía aplicar porque un muchacho perfectamente podía demandar a la universidad por eso, la Ley no dice nada”. Entrevista 4: Jefe de Departamento.*

*“Yo tengo un compañero, un profesor que tiene un estudiante que va la séptima vez viendo una materia. Aquí depende más que todo del índice, si usted no sale por probatorio o si usted no sale definitivamente por el índice, usted puede inscribir la materia que sea, entonces qué es lo que pasa, ahí siempre va saliendo mal, pero hay otras materias en las que sacan buenas notas y compensa con otras”. Entrevista 4: Jefe de Departamento.*

*“Sí, me refiero al índice. El índice es un promedio ponderado y hay materias que lo bajan, no tienen el mismo número de crédito que otras que tienen bastante. Las que tienen bastante tienen que cursarlas muchas veces, pero usted puede cursar muchas materias de pocos créditos y sacarlas con buenas notas que a la larga eso compensa el bajar el índice, es decir, la raspada de ésta me bajó el índice, pero aprobar esta me lo subió mucho”. Entrevista 4: Jefe de Departamento.*

*“Antiguamente era del 1 al 5 y ahora se ha puesto del 1 al 20. Bueno claro hay una equivalencia pero eso sería lo de menos, porque yo veo que a la larga es lo mismo porque inclusive del 1 al 5 se divide en centésimas, 4.34 a la larga es lo mismo”. Entrevista 4: Jefe de Departamento.*

*“Un punto importante y el cual hemos conversado en varias oportunidades, es cómo evaluarlo, porque estamos acostumbrados a evaluar conocimiento, entonces evaluar competencia no es tan fácil, no es tan objetivo, hay que prepararlo bien, y además hay que hacerlo muy continuamente”. Grupo focal 2: Decanos.*

*“La dificultad más grande ha sido ¿Cómo evaluar?, ¿Cuándo evaluar?, ¿Qué evaluar?, porque es por competencias y hay que emitir una nota y es muy difícil, la evaluación cualitativa es muy enriquecedora pero, el sistema educativo pide que se le dé una nota. Hemos mirado si los criterios que utilizamos son los más adecuados para evaluar”. Grupo focal 8: Equipo Prometeo.*

### **II.1.3.5. Extensión – formación social.**

(F23). La Formación Social como desarrollo de la extensión en UNIMET, ha sido el resultado de un proceso planificado y que se ha implementado desde al año 2002, aunque el interés inicial no estaba encaminado hacia la definición de las competencias y el desarrollo de las mismas, se considera que el proceso de sensibilización, capacitación e implantación adelantado por los resultados obtenidos puede reorientarse hacia el enfoque de competencias, dado que el propósito estaba dirigido hacia la definición del perfil de egreso y la inclusión como un eje transversal en el currículo.

*“Estas tres estrategias se armaron durante los años 2002 hasta el 2005, pero más recientemente hemos tenido talleres con invitados para conferencias aquí, y un documento que se empezó a trabajar, “Competencias Sociales, Cívicas y Éticas” y el Perfil del Egresado. Se han tenido reuniones de discusión. Se hicieron los talleres con los documentos que fueron hechos por cuatro personas, se lo mandamos al vicerrector académico y lo discutimos el año pasado con un grupo de cuarenta profesores en tres talleres distintos. Recogimos la información con la idea de publicarlo, no con el propósito de competencias, pero ayuda, porque tiene conocimiento, actitudes, valores; o sea, no está hecho con toda la metodología exacta de la implementación en competencias, pero la idea es que pueda ayudar a la creación de perfil del egresado y formar así el Eje Transversal”. Entrevista 15: Directora de Formación social.*

*“La asignatura que creamos tiene que ver con los problemas del país. ¿Qué es lo que le pasa al país? ¿Cómo se llega a las situaciones que estamos ahora? ¿Qué es desarrollo? ¿Qué es Capital Social, Democracia? Es una materia para formar a muchachos más que nada conceptualmente”. Entrevista 15: Directora de Formación social.*

*“Hemos trabajado en unos documentos al respecto y tenemos un profesor que está preparando un taller para dictar a los profesores sobre transversalidad y cómo incluir en el currículo de estudio los contenidos y las actitudes de la responsabilidad social... primero es terminar el documento que tenemos ahora y que pasen la mayor parte de profesores por los talleres que estamos preparando de transversalidad y responsabilidad social, y luego, ellos tienen que ir incorporando eso en sus materias, luego quizá tener siempre conferencias con personas que vengan de afuera, tener gente de aquí mismo de Venezuela que haga investigación”. Entrevista 15: Directora de Formación Social.*

**(D20).** Aunque el “Eje Transversal de Formación Social” se considera una estrategia de este programa de gran importancia, no ha logrado proyectarse en el currículo de las diferentes carreras; para su implantación se requeriría realizar un proceso de sensibilización y capacitación con los profesores sobre transversalidad y definir junto con ellos las competencias a desarrollar desde cada asignatura.

*“De esas tres estrategias, las que se han desarrollado y ya están funcionando desde el año 2002, empezamos con las prácticas profesionales y en el año 2003 con la materia. El eje trasversal que es para mí mucho más importante; está todavía por hacerse”. Entrevista 15: Directora de Formación Social.*

*“El eje transversal que es lo más importante y a lo que responde la unidad transversal, está atrasado por diferentes circunstancias y porque aquí existen muchas cosas que hacer como dijimos en el Focus Group, “esto está sumamente complicado”. Entonces primero, se atiende lo urgente y luego lo importante. Segundo, porque es lo más difícil, porque se da una capacitación a los profesores para que ellos puedan incorporar los valores de la responsabilidad social a lo largo de toda la formación social, de la cual conceptuamos en formación ética, formación social y cívica”. Entrevista 15: Directora de Formación Social.*

**(D21).** El programa de Formación Social debe contemplar en un documento actualizado conforme a las leyes nacionales, las estrategias, planes y programas que se desarrollan. Este documento debe dar a conocer los objetivos, la justificación, el impacto social a la comunidad, la articulación con la docencia y la investigación, la proyección del programa en el currículo tanto en pregrado como en postgrado, las condiciones de vinculación con entidades y comunidades, y las normas para el desarrollo de los programas que desde allí se promueven y se realizan, y demás aspectos que se consideren relevantes y que den a conocer el mismo en toda su amplitud.

*“Respecto al tema de responsabilidad social y el marco legal que se manejaba en un primer año de la maestría y de acuerdo a las condiciones sociales y política que presenta el país, es algo que se debería trabajar con más precisión, ya que lo que está escrito en un libro respecto a estos temas se pone mucho en entredicho en el momento de llevar a cabo un proyecto en la realidad”. Grupo focal 9: Egresados de Postgrado.*



### II.1.3.6. Flexibilidad y actualización curricular.

(F24). La “Actualización Curricular Permanente” es una de las funciones de los jefes de departamento, quienes a pesar de indicar que no están definidos los procedimientos a seguir para este propósito, emplean diversas estrategias entre las que se encuentran el diagnóstico de necesidades educativas en el estudiante, el análisis de currículos propuestos por instituciones del contexto nacional y la revisión bibliográfica, entre otros.

*“Generalmente vemos cómo están los programas en las universidades nacionales, qué cambios se han hecho, qué cambios no se han hecho, pero más que todo por tratar de mantener una uniformidad en cuanto al aspecto curricular. Sin embargo, hay materias que por “x” razones no se han podido cambiar o no se han podido unificar, esa es digamos una forma, más que todo ver en las universidades nacionales, eso por una parte, y, por otra parte, de vez en cuando revisar, por ejemplo, las innovaciones, la ciencia avanza muy rápido, vemos la bibliografía, vemos qué cosas nuevas hay, que puedan hacerle falta a los muchachos, por ejemplo, que un muchacho le pregunte a uno, ¿Qué es la Nanotecnología?, que uno se quede callado es muy triste, en los textos nuevos buscamos bastante. Tenemos específicamente una profesora que ella es muy juiciosa y que generalmente se la pasa leyendo revistas sobre la materia, hay unas cuantas cosas, pero fundamentalmente, viendo bibliografía. No crea usted que se ha tratado de copiar a las universidades nacionales, tratamos de estar al día por internet también, toda fuente de información que nos llegue. Aquí, estamos inscritos a unas revistas que son especialistas en la materia y esas revistas nos traen una gran cantidad de información inclusive hasta cómo tratar de llevarlas al muchacho”. Entrevista 4: Jefe de Departamento.*

(D22). El concepto de asignaturas optativas y los criterios curriculares establecidos para la definición de éstas merecen ser revisados, por cuanto deben responder al propósito de flexibilidad curricular y garantizar la posibilidad de fortalecer ciertas competencias que sean del interés del estudiante.

*“Respecto al tema de las electivas, éstas no hacen honor a su nombre, ya que muchas veces te veías forzado a ver algunas que uno nunca elegiría, entonces me parece que debería existir más variabilidad y flexibilidad”. Grupo focal 9: Egresados Postgrado.*

*“Respecto a un currículo más flexible me parece excelente esto, pero que esté claro desde un principio; en el postgrado el saber para dónde puede uno coger es muy importante, para que campos gerenciales, de mercados internacionales, orientales, islámicos, chinos, etc.”. Grupo focal 9: Egresados Postgrado.*



*“Comparto el hecho que se deberían hacer reestructuración en el tema de las electivas, y hacer un pool de materias para que alguien se especialice de manera correcta”. Grupo focal 9: Egresados Postgrado.*

### **II.1.3.7. Procesos curriculares.**

(F25). El movimiento de renovación curricular hacia un enfoque en competencias, ha sido un proceso continuo de evolución y desarrollo realizado en los últimos diez años, con resultados expresados en el diseño del modelo “Cuatro más Uno”, el Área Inicial, la conformación de un colectivo docente investigador gestor del proyecto Prometeo, el diseño de un programa curricular en competencias, la incorporación a tecnologías de la información y la comunicación mediante la plataforma “Platum”, que ha transformado la dinámica de los procesos de gestión académica y curricular en la institución.

*“Los que tenemos diez años haciendo renovación y formación de los docentes, creemos que la universidad ya tiene mucha más fortaleza, que hay que afianzarnos; creemos que la universidad tiene un poder educativo extraordinario, que tiene la posibilidad de que todo el mundo ingrese y tenemos un básico común para los estudiantes fantástico, tenemos unas carreras bien integradas, estamos también en el debate hasta donde esto básico y hasta dónde las carreras, pues tenemos que formar gente, y ahora en cuatro años, ¿cuánto de básico, cuánto de carrera? esos son debates que en una universidad se deben dar”. Grupo focal 3: Directores de Escuela y Jefes de Departamento.*

*“En los últimos diez años lo puedo comparar con los años de atrás, y nada que ver, venimos dando más o menos un tipo de currículo y didáctica muy semejantes, y en los últimos años ha sido muy acelerado el proceso, pero yo lo considero muy positivo”. Grupo focal 3: Directores de Escuela y Jefes de Departamento.*

*“Otra meta que tengo es que el servicio comunitario tiene una serie de cosas que no están funcionando bien y que realmente amerita una jornada de reflexión con profesores que están trabajando en eso, para reorientar los proyectos de servicio comunitario”. Entrevista 15: Directora de Formación Social.*

*“La cuestión del aprendizaje a distancia la hemos planteado seriamente, alianzas con otras universidades para fortalecer toda la cuestión de internacionalización de la universidad sobre todo en el momento que atraviesa el país, donde el estudiante está pensando en un título que le pueda permitir ejercer y trabajar en el exterior, son cuestiones que están planteadas en el proyecto del plan que estamos desarrollando”. Entrevista 7: Director Escuela de Postgrado.*

## **II.2. FACTOR II: ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA.**

## II.2. FACTOR II: ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA.

### II.2.1. Actitud frente al cambio.

(F1). Poco a poco, pero con firmeza, aparece el convencimiento de la necesidad de aceptar los ajustes en los procesos, aprovechar los avances tecnológicos y promover el cambio académico y administrativo en la institución. Cada funcionario se convence que puede hacer ajustes y reconocer su influencia en los procesos de enseñanza-aprendizaje y por ende en el mejoramiento de la calidad de los procesos académico-institucionales.

*“El jefe de departamento puede y debe imponer de algún modo una visión, imponerla entre comillas. A mí me costó convencer a los profesores de Investigación de Operaciones, para que accedieran a utilizar un texto que privilegiaba el uso de Excel; el alumno además sale fortalecido con la herramientas de Excel, se dieron cuenta que se podía ir más lejos, que podían hacer más cosas”. Entrevista 6: Jefe de Departamento.*

*“Claro... pero fíjate, que hay unas cosas aquí, bueno a lo mejor estoy pecando de inmodestia, porque en este caso fue una iniciativa mía, pero también hay profesores que pueden proponer asuntos y uno digamos debe impulsar aquellas cosas que ve en un sentido positivo”. Entrevista 6: Jefe de Departamento.*

*“La departamentalización es un proceso que va adaptarse sin mayores problemas creo yo en un corto plazo. Tenemos prácticamente de cinco a seis jefes de departamento, salvo uno o dos hay problemas, pero en el resto ha funcionado la cuestión bastante bien”. Entrevista 7: Director Escuela de Postgrado.*

*“El cambio constante al que nos vemos sometidos en esta universidad, muchas veces nos quejamos que no hemos terminado de aplicar un cambio cuando ya tenemos el otro encima, a diferencia de otras universidades. Yo puedo decir que hay universidades donde no pasa absolutamente nada, año tras año son lo mismo; aquí, año tras año nos exigen modificaciones, creación de valor agregado para la materia, si es un constante cambio al que estamos sometidos, yo considero que si es algo positivo de mirar”. Grupo Focal 4: Directores y Coordinadores de Postgrado.*

**(F2).** Los Jefes de Departamento, Coordinadores, Directores de Escuela y Decanos son conscientes de sus funciones y de la importancia de su participación en las acciones para el cambio, son verdaderos líderes. Asumen con la misma propiedad su desempeño en la parte administrativa y en la académica, y ello contribuye al desarrollo social de la institución y la atención de calidad a los estudiantes, que es el compromiso de la Universidad con la comunidad.

*“Dentro de mis funciones está incorporar personal docente, en realidad aquí ha tenido muy poca rotación, ver si es el personal es idóneo. En segundo lugar a petición de las autoridades, cuando se van a cambiar los pensum, sugerir qué puntos se deben dejar, qué puntos se deben quitar, qué puntos no se deben quitar. Cuando hay cambio de pensum, también orientarlos en cuanto a qué materias hay que dejar que son parte de la formación básica del individuo, aunque en muchos casos no me han hecho caso, no han tomado en cuenta las opiniones dentro del departamento, bueno, hacerle los horarios a los profesores, distribuir la carga académica, velar porque todo el mundo trabaje como tiene que ser, todo el mundo esté cómodo, si algún profesor se siente incómodo, ver cuál es su incomodidad, tratar de resolvérsela; en líneas generales, todo lo que tiene que ver con la elaboración de la materia y ver que aquello funcione bien”. Entrevista 4: Jefe de Departamento.*

*“Siento que en la parte de organización, la universidad ha ido integrando todo, fue importante observar la transición que ha sufrido la universidad para bien”. Grupo Focal 7: Egresados de Pregrado.*

*“Como funciones tengo la de coordinar la maestría, que significa atender a los alumnos, hacer seguimiento en las clases y las verificaciones de cómo les está yendo a los profesores, conversar con ellos, resolver algunos conflictos presentes en el aula de clase. Con los alumnos, lo relacionado con lo que tiene que ver con el trabajo de grado, escogencia del tema. Al final de trimestre revisar las diferentes etapas del trabajo de grado, los que están entregando el proyecto, los que ya presentan un borrador, y la escogencia de los jurados para que revisen los trabajos. También hago papeleos como firmar transferencias de estudiantes que quieren cambiar de carrera o si es necesario hacer repetir un tipo de trabajo, cosas de tipo administrativo que le toman tiempo. Por otra parte, doy clases de Gerencia Estratégica que está dentro del primer año de las maestrías y una vez al año, un trimestre, de Pensamiento Estratégico en Administración Pública porque hay un curso de Gerencia Pública, otro trimestre dando Gestión de la Calidad en Administración Pública. Adicionalmente, se presentan diversas actividades, por ahora estamos en el desarrollo del Plan Estratégico, lo cual la persona que está a cargo de eso le gusta consultarme y tenemos reuniones acerca de eso a veces un poco largas, por otra parte estoy coordinando la elaboración del libro “Cuarenta años”. Entrevista 8: Coordinador de Postgrado.*

**(F3).** Ante los cambios originados en los procesos de apertura y transformación se crean nuevas dependencias y se reasignan funciones, con el fin de cumplir con el encargo social de la institución, pero algunos de los funcionarios participantes en el proceso de análisis y evaluación de funciones están de acuerdo en que no se necesita tanta creación de dependencias, sino que cada cual asuma las funciones correspondientes y las ejecute con responsabilidad, compromiso y creatividad, de manera que se establezcan estrategias sólidas que faciliten las acciones de cada cual.

*“Se crea un departamento que rige la parte administrativa (administra a los estudiantes y tutores) y ahí se decide entonces, las funciones que le tocan a esa dependencia y las que me tocan a mí, eso salió por Consejo Académico. A mí me corresponde todo lo que tiene que ver con la responsabilidad social, velar que se estén cumpliendo las cosas definidas para este servicio comunitario, velar por las personas que tienen que ver con la responsabilidad social, en fin, existen una cantidad de cosas muy generales y muy amplias”. Entrevista 15: Directora de Formación Social.*

*“Bueno yo creo que los directores de escuela, yo hablo por mí, yo creo que podría y debería tener más iniciativas extraacadémicas, es decir, para mí es muy importante las horas de clase, no quiero nunca dejar de dar horas de clase, eso lo necesito, claro, hay un semestre en el que uno está obligado a dar dos materias y en ocasiones si son dos materias con las que uno está familiarizado no hay problema uno puede ir atendiendo todo, pero de veras siento que cuando es una materia nueva y me ha tocado tres veces consecutivas, se vuelve muy pesado y se me queman algunos conectores, bueno no se queman, pero quedan un poquito más cosido de lo usual, porque las cosas se retrasan, entonces yo creo que podría ser más creativa en mi función gerencial de directora, de inventar más cosas, que no es por falta de imaginación sino por falta de tiempo y de energía, porque llega un punto en que uno está exhausto, pero si yo aprendiera a delegar algunas cosas porque reconozco que no es parte de mi estilo y de querer hacerlo todo, lograría el tiempo para ser más creativa para idear cosas de estas que son las que le dan esa chispa adicional a la vida académica, un invitado especial, un... no sé, la organización de una actividad especial con algún grupo de gente, ese tipo de actividades que requieren su tiempo”. Entrevista 3: Director Escuela de Pregrado.*

*“Yo diría que no se requieren nuevas funciones para los decanos sino optimizar las que tienen actualmente, que ya de por sí difíciles. En el esquema tradicional el decano es más autónomo, cada facultad es casi una universidad aparte, pero aquí no, aquí las facultades trabajan en conjunto y por lo tanto los decanos tomamos las decisiones en conjunto, además de las otras dos funciones que dije, se requiere una coordinación entre los decanos y hay que buscar los mecanismos para mejorar la comunicación, pues no siempre la información llega a los profesores, porque a lo mejor no llega de manera convincente a los jefes y directores”. Entrevista 1: Decano de Facultad.*

**(D1).** Para que cada órgano unipersonal, desde su cargo y funciones, pueda participar y aportar al cambio y a las transformaciones que se quieren realizar en la organización, se requiere claridad en las funciones y procesos, evidenciándose que no todos los funcionarios han tenido la suficiente información, el tiempo y la actitud para asimilarlo.

*“Sería conveniente revisar esas funciones, tomando en cuenta las novedades de la universidad para el presente, quizá habría que esperar al diagnóstico para realizar esta tarea, porque hay otras personas que se van a ver involucradas desde lo transversal, desde los departamentos y escuelas entre otros. Hay dos instancias y quien está encargado del Área Inicial tiene que empezar por el Área Transversal. Luego, va a venir otra instancia, creada por otra persona a partir de octubre que va a tener las materias básicas y generales y también ahí tiene que estar el Eje Transversal”. Entrevista 15: Directora de Formación Social.*

*“Ahora un poco más, porque yo estaba sola. Hace un año estoy con una persona que trabaja medio tiempo y a veces menos de ese medio tiempo, porque también tiene otras funciones, es importante tener esta persona. La calidad de esta persona es muy buena, porque no es simplemente una ayuda operativa, sino, que es una persona que tiene la capacidad de aportar efectivamente, que reflexiona; porque esta es un área en donde hay que sentarse a pensar bien, hay que investigar”. Entrevista 15: Directora de Formación Social.*

*“Cuando yo dije en mi intervención que los cambios constantes que no se terminan de adaptar unos cambios cuando vienen los otros me refería a que hace dos años se hizo un diseño, una revisión del diseño curricular, se propusieron las electivas, se crearon los diplomados en todas las maestrías, hay problemas administrativos gravísimos, complicados”. Entrevista 7: Director Escuela de Postgrado.*

**(D2).** Los cambios suelen ser motivo de contradicción, reacomodación y adaptación, que en ocasiones son difíciles de asimilar por todos los funcionarios, sobre todo cuando el personal se resiste a comprender las razones del mismo, se dificulta la sinergia de la transformación. Por tanto, todo cambio debe tener un plan de preparación, sensibilización, explicación, interpretación, comprensión, ejecución y evaluación, dentro de un ambiente de confiabilidad y compromiso, dándole a cada uno la condición y la responsabilidad que le corresponde, y llevarlos a todos al convencimiento de su participación como agentes de cambio en cada dependencia, para lograr una efectiva participación y toma de decisiones convenientes al contexto, lo que repercutirá a la postre, positivamente en toda la institución.

*“Yo tengo dos años en el cargo, no he seguido todos los cambios que ha sufrido el postgrado y a la hora de chequear el histórico, le falta esta materia, no, es que esa materia fue eliminada, él la vio, si es del 2006, entonces, yo digo... ¡bendito!, ¿hasta cuándo yo voy a terminar estos problemas? ¿Cuándo empezarán los nuevos ya sin arrastrar del pasado?”. Entrevista 7: Director Escuela de Postgrado.*

*“Yo pienso que lo que estamos peleando es la parte humana, la parte de respeto profundo, respeto al ser humano y que el profesor se sienta realmente como un instrumento, no es una cosa, sino que realmente se le respete, eso incluiría respeto a la opinión también, porque yo suscribo lo que varios han dicho, se le consulta a uno, uno puede decir si está o no de acuerdo, pero eso en realidad no quiere decir.... uno siente que no lo tiene, hay decisiones, es más, en cierta forma falta de transparencia en el proceso, hay documentos que se han escrito, identificado, dando razones de ciertos tipos de cambios, uno no entiende, uno sigue sin entender el documento de realmente por qué se están dando esos cambios, cuando realmente usted va a averiguar dan razones económicas, pero eso han debido decírselo a uno desde el primer día. Exactamente, ahí entra la centralización de las decisiones”. Grupo Focal 3: Directores de Escuela y Jefes de Departamento.*

*“Obviamente todos los procesos de cambio generalmente en las organizaciones son difíciles, este es un proceso particularmente difícil porque no es planificado, es decir, las organizaciones cuando tienen procesos de cambios exitosos, los practican, los dirigen y los manejan, aquí más o menos las cosas han ido como han podido porque todavía siguen marchando de esa forma, creo que es una gran deficiencia, con problemas adicionales que tenemos nosotros como características estructurales”. Grupo Focal 4: Directores y Coordinadores de Postgrado.*

*“No lo veo negativo, creo que los cambios son buenos, pero creo que son muy acelerados y no nos ha dado tiempo de ver si el cambio que hice el año pasado funcionó o no funcionó porque ya me exigen un cambio para Mayo de este año y me exigen un cambio para Mayo del año entrante, entonces lo que yo hice o lo que hemos hecho no lo podemos madurar o evaluar, no le podemos dar una evaluación para ver si quedó bien o quedo mal”. Grupo Focal 3: Directores de Escuela y Jefes de Departamento.*

*“En este proceso de reconstrucción de la Universidad Metropolitana, se aclare muy bien qué se entiende por competencias, que no estamos descubriendo la rueda, ni el agua tibia, sino que es una manera de organizar lo que ya existe, incluso para mejorar y en segundo lugar, si va a ser en término de cuatro años, por cinco años, por trimestre, cincelando el semestre, eso es asunto en cierta manera adjetivo y siendo en cierta forma un asunto adjetivo, no debemos confundir cambio organizacional con cambio académico, porque tengo también la sensación que cuando se departamentalizó la universidad, se pensó que eso era un cambio académico, no, ese era un cambio administrativo que tuvo un impacto académico”. Grupo Focal 4: Directores y Coordinadores de Postgrado.*

**(D3).** Se observa la dificultad y resistencia para asimilar el cambio en algunos integrantes de la comunidad, lo que retarda el proceso y los avances en el nuevo sistema de trabajo. Se requiere un proceso de sensibilización y programar acciones que promuevan en los funcionarios la sinergia del cambio y la forma de adaptarse y capacitarse para aprovechar los avances de la tecnología.



*“Una primera cosa, es que nosotros no éramos una universidad, sino éramos dos universidades, una universidad de pregrado y una universidad de postgrado, dos cosas distintas, coincidían, estaban una cerca de la otra, pero pudieran haber estado en otro país y casi que la diferencia no hubiera sido muy grande; ahora para bien o para mal, tenemos que estar juntos, pero ese proceso de cambio es uno de los que no estaba planificado y las cosas van sucediendo y ahí vamos”. Grupo Focal 4: Directores y Coordinadores de Postgrado.*

*“Hay mayor compromiso de todos en ejecutar, cumplir con ese plan, con ese programa, con ese modelo, pero si se impone por el argumento de la autoridad y no del argumento de la razón, de la conveniencia, del bien colectivo y de una mejora que sea racional, bueno, sencillamente habrá resistencia como la ha habido a ese cambio, yo también me uno a la reflexión que sí se han hecho cambios, pero no quiere decir que todos los cambios sean positivos, es importante reflexionar el impacto de un cambio, si es positivo, si es negativo”. Grupo Focal 4: Directores y Coordinadores de Postgrado.*

*“Existía un proceso que se llamaba Gestión del Cambio, que significa cambiar de cultura, cambiar la forma de hacer las cosas, entender que estamos tratando de mirar otras formas de realizar las cosas para así lograr el éxito que se quiere”. Grupo Focal 10A: Personal Administrativo.*

*“Nosotros estamos sometidos a cambio constante con mucha frecuencia, así que el cambio es una cosa buena, una maravilla. Ahora, a mí me ayudaría mucho saber si es buena o mala y saber por ejemplo, por qué hay cosas que tenemos que cambiar, normalmente la respuesta es... porque sí, y el ¿para qué es? para cambiar, pero por supuesto, si tuviera la oportunidad de que me explicaran eso, tendría menos la sensación de que en realidad el cambio es vertical”. Grupo Focal 4: Directores y Coordinadores de Postgrado.*

## **II.2.2. Autonomía y toma de decisiones.**

**(F4).** Algo muy importante en un proceso administrativo es la confianza interna depositada en cada uno de los componentes. Ello conlleva de forma inherente la posibilidad de ejercer su función con autonomía y criterio, respetando las directrices institucionales y poder manifestar sus puntos de vista, estableciendo alianzas y consensos y aportando desde sus conocimientos y experiencias en la gestión. De la misma manera el apoyo a los diferentes procesos es algo que motiva y lleva a un trabajo mancomunado que facilita el clima organizacional. Las opiniones de los entrevistados dejan entrever su percepción al respecto.



*“Sí, absolutamente autónoma, la verdad es que sí, yo siento que en uno se deposita una confianza que lo hace sentir a uno muy cómodo en lo que hace”. Entrevista 3: Director Escuela de Pregrado.*

*“En cuanto a mis funciones, sí, yo considero que en ningún momento se me ha presionado para que tome una determinación. Yo creo que aquí se respetan las decisiones de los entes académicos dentro de la academia por supuesto, porque hay otros aspectos, como éstos de vamos a cambiar el pensum, bueno, no es que no se respeten, sí se respetan pero, quien realmente lleva la voz cantante, es la autoridad”. Entrevista 4: Jefe de Departamento.*

*“Somos bastante autónomos, dicha sea la verdad, revisión y actualización de programas depende mucho, si nadie se queja, usualmente es raro que a uno se le ocurra, revisar un programa, si hay alguna queja, si hay alguna inconformidad con un profesor que llega y encuentra un programa y no lo encuentra a satisfacción, pues ahí es cuando lo revisamos. En el caso de la escuela en la que yo estoy dirigiendo, desde hace apenas tres años, es una escuela muy nueva, Estudios Liberales, tiene relativamente un grupo pequeño de egresados, ciento once egresados completó ahora hace poco; en el caso de esta escuela, yo diría que es muy buena para observar el modelo académico-administrativo de la universidad, esta es una escuela que depende de varios departamentos, es decir, yo para hacer mi programación semestral, tengo que conversar con el jefe de departamento de economía, de humanidades; es completamente transversal de políticas, de estudios internacionales, de idiomas, o sea me tengo que mover, y nosotros tenemos la oportunidad de reunirnos, por eso el Consejo de Escuelas es tan importante para mí porque no es que es un departamento, es que somos muchos, entonces, eso da la oportunidad con bastante frecuencia de conversar sobre programas y ajustes que hay que hacer. Aquí llevo tres años, de estos hubo dos años en los que propusimos ajustes mayores al programa, entonces tal vez por la naturaleza de la escuela, es algo que fluye naturalmente, aunque insisto, no hay tal establecida una rutina semestral de revisar los programas, ni anual”. Entrevista 3: Director Escuela de Pregrado.*

*“Muchísima, pero te digo que esa autonomía, uno tiene que trabajarla, no es fácil, quizá tantos años acá. Yo a muchas cosas por ejemplo me he negado abiertamente y públicamente digo que no estoy de acuerdo y no ha pasado nada, a veces me han dicho: ah, esa es Elena que se atreve a decir esas cosas, ... pues sí, yo las digo y les doy soporte y doy argumentos. Incluso cuando se fue a crear la carrera de psicología, a mí me dijo una de las autoridades: “Uy para que se empeñan es eso, si eso no tiene prestigio, yo le dije: el grave error de esta universidad es no haber desarrollado carreras humanísticas, que serían más rentables a menos costos, psicología no es que sea de bajos costos, le aseguro le va a traer mucha gente, hicimos un estudio de factibilidad buenísimo que nos dio exactamente lo que estamos viviendo, pero exactamente. Yo me he sentido en todas maneras autónoma, yo hago mi proyecto y lo presento y después que el Consejo Superior diga si le gustó o no. El proyecto pasó, llegó a Consejo Superior, el Consejo Superior tuvo una observación y yo le dije, bueno vamos a reunirnos a conversar cuáles son las diferencias y nos reunimos y conversamos y el proyecto siguió y se acabó rapidito eso, pero te digo, eso hay que trabajarlo, eso no es fácil, ¿me entiendes? No es fácil, pero sí, el decano que es mi jefe inmediato, me ha apoyado muchísimo. Entrevista 5: Director Escuela de Pregrado.*

*“En términos académicos sin lugar a dudas si hay autonomía, claro está, hay unos procesos, procesos de asignación de profesores por ejemplo. Yo no designo profesores, yo puedo sugerir, en todo caso eso tiene que ir al jefe de departamento, el jefe de departamento aprueba, una vez que aprueba se lo llevan al decano, el decano se lo lleva al vicerrector académico, es decir, hay todo un proceso que limita en cierta manera la autonomía de designación de profesores en esta área. La autonomía de uno está en las funciones académicas, consiste en sugerir cambios de programas, fusión de materias, creación de nuevos programas, velar porque la dirección funcione bien y que los coordinadores cumplan.”. Entrevista 7: Director Escuela de Postgrado.*

*“Autonomía, sí”. Entrevista 9: Dirección y Coordinación de Aprended.*

*“En términos de autonomía, no tengo ningún problema”. Entrevista 13: Coordinador de Publicaciones Oficiales.*

*“Sí, el papel del decano influye directamente en el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes en el sentido de que es el responsable de los diseños que hacen los directores. Antes de ir a consejo académico para ser aprobados se pasan por el comité de cada decanatura, por tanto el decano es responsable de las carreras que están ahí y al mismo tiempo es doblemente responsable del diseño de las carreras y de la ejecución y organización”. Entrevista 1: Decano de Facultad.*

**(D4).** Se presentan dificultades en la asunción y declinación de la toma de decisiones y el efecto mismo de la “estructura matricial” adoptada requiere que a cada espacio horizontal, a cada dependencia, y a cada departamento, se le den las posibilidades para desarrollar y asumir su propia autonomía.

*“Tiene que ver también con esa centralización de las decisiones como una estructura única a mi modo de ver, creo que nosotros necesitamos más espacios horizontales de decisión, de discusión, donde si efectivamente hay una departamentalización, las decisiones importantes del departamento sean tomadas en el departamento, no sigan siendo centralizadas a otro nivel, porque la departamentalización es algo así como que se ve una gran competencia de responsabilidad pero no necesariamente la toma de decisiones y aquí sigue siendo centralizada a otros niveles, creo que eso es un punto importante, y todo tiene también que ver con el clima organizacional”. Grupo Focal 3: Directores de Escuela y Jefes de Departamento.*

*“Como jefe del departamento muy contenta de tener este departamento, pero en los últimos dos años y en los últimos cuatro meses absolutamente agobiada, porque un poco lo que decían por aquí, “te tienes que ocupar de esto, ah no, pero también de esto y esto, etc.”, siento agobio en todas las responsabilidades que ha ido cayendo y hablo como jefe de departamento, y un departamento además grande, diverso con muchas materias, de la calle, adentro, afuera, estoy cansada de hablar con mi jefe, esto hay que dividirlo porque esto es un dolor de cabeza, bueno vamos para allá, pero ha sido complejo, un departamento grande, y cada vez con más responsabilidades y la misma persona es la que siempre tiene que sonreír ante todo pero en ese sentido, ante los cambios académicos, muy bien, somos parte del cambio, al final terminamos siendo los que damos cursos de competencia, nosotros no tenemos dificultades con los cambios, lo promovemos, los apoyamos y somos uno de los departamentos y quizá dentro de una forma natural. Creo que de lo administrativo hay que trabajarlo un poco más, de definir ¿cuáles son tus funciones, tus roles? porque a veces estamos un poco más agobiados, porque lo administrativo cada vez se nos hace más pesado, a mí me gusta más lo académico, proyectos, investigaciones, pero lo administrativo hay que asumirlo”. Grupo Focal 3: Directores de Escuela y Jefes de Departamento.*

*“Hay mayor compromiso de todos en ejecutar, cumplir con ese plan, con ese programa, con ese modelo, pero si se impone por el argumento de la autoridad y no del argumento de la razón, de la conveniencia, del bien colectivo y de una mejora que sea racional, bueno, sencillamente habrá resistencia como la ha habido a ese cambio, yo también me uno a la reflexión que si se han hecho cambios, pero no quiere decir que todos los cambios sean positivos, es importante reflexionar el impacto de un cambio si es positivo, si es negativo”. Grupo Focal 4: Directores y Coordinadores de Postgrado.*

### II.2.3. Clima laboral.

**(F5).** Uno de los elementos que algunos funcionarios perciben es el buen clima laboral existente en la institución, en donde todos aportan sin importar de qué departamento o dependencia son. De otra parte reconocen que las evaluaciones que se han realizado les han permitido aprovechar los resultados como una orientación para cambiar y mejorar.

*“Bueno, dentro lo que es el departamento de Matemáticas propiamente dicho, la situación es peculiar por lo siguiente, porque un mismo profesor puede estar dictando un curso de Cálculo para Ingeniería o un curso de Cálculo para Administración, por ejemplo, y en Matemáticas además estamos todos en un mismo sitio, tenemos nuestras oficinas cómodas, el Versalles de la universidad; tenemos buenos espacios y compartimos todos ahí”. Entrevista 6: Jefe de Departamento.*

*“En la universidad hemos hecho varias evaluaciones; se han hecho evaluaciones externas del clima organizacional, creo que así hemos tenido acceso a esos resultados, creo que cabría decir cuántos de esos temas sensibles han sido atendidos y si mas bien esos temas no se han ido agudizado con el pasar de los años, eso es un reflejo de lo que hemos venido hablando, ya lo tenemos y lo hemos logrado utilizar para mejorar”. Grupo Focal 3: Directores de Escuela y Jefes de Departamento.*

**(F6).** Otro aspecto positivo es la autorreflexión sobre la necesidad de verificar el clima organizacional, de reconocer los beneficios del cambio, de la necesidad de establecer claridad de los diferentes estamentos, para que no haya desgaste innecesario de energías y desconocimiento del valor de cada persona en su cargo, reconociendo que cada quien puede aportar desde su función y que todos están dispuestos a trabajar para alcanzar las metas institucionales.

*“Verificar que tenemos que tener un clima organizacional para que la gente no se sienta, tengo que hacer esto, setecientas reuniones, etc. y toda una carga administrativa y que a lo mejor ese clima organizacional lo que a veces nos genera la resistencia al cambio, sino que no nos sentamos a decantar los beneficios de un cambio y el aporte que le podamos hacer, yo creo que ahí es que debemos reflexionar un poco en cómo estamos en el clima organizacional”. Grupo Focal 4: Directores y Coordinadores de Postgrado.*

*“Un docente por naturaleza es competitivo, pero debe saber que el personal de servicio se encuentra allí para satisfacer sus deseos y progresos, pero nunca lo debe ver como un rival. Es de recordar que la universidad, es una empresa y esto funciona si lo que se hace, sale bien y debido a los buenos resultados, estos resultados se comunican a otros y así sucesivamente; por lo tanto, no podemos estar sujetos a los comentarios de los profesores que se creen sabios, porque esto podría llegar a perjudicar en gran manera a la universidad”. Grupo Focal 10B: Personal Administrativo.*

*“Si hay algo que yo aprecio es la posibilidad que tenemos de proponer cambios, innovaciones, uno no encuentra resistencia a esas cosas aquí... de modo que yo creo que el modelo funciona bien, el modelo tiene los recursos para innovar, para renovarse”. Entrevista 3: Director Escuela de Pregrado.*

**(F7).** El reconocimiento de la participación de todos en la buena marcha de la Universidad como una responsabilidad y compromiso adquirido, lleva al desarrollo del sentido de identidad y pertenencia y a la autorreflexión sobre los aportes de cada uno, creando a la vez un clima positivo para la organización y gestión general de la institución.

*“Otra ventaja es que cuando se generan los cambios internamente, es decir, que no son una imposición, sino que evolutivamente va tomando forma y obviamente existe el convencimiento interno de que esa es la mejor forma de actuar”. Grupo focal 1: Autoridades.*

*“Que todas las personas que laboramos en la universidad hacemos parte de ella, esto se supone que es la base estratégica de la universidad, ese sentido de pertenencia, porque tenemos que tener claro ¿qué es lo que estamos aportando nosotros para el desarrollo de las metas de la universidad? haciendo que exista un orden entre lo académico y lo administrativo”. Grupo Focal 10B: Personal Administrativo.*

*“No generamos en todo el mundo simpatía, pero no nos sentimos como amenaza, esto también tiene que ver porque lo que nosotros hacemos ha sido muy divulgado por las autoridades generando celos en algunas personas”. Grupo focal 8: Equipo Prometeo.*

#### **II.2.4. Conformación de redes y grupos.**

**(O1).** La internacionalización educativa es una realidad que genera permanentemente un proceso de apertura, intercambio y transformación para estar a la par con los cambios científicos, tecnológicos y de carácter organizacional en lo académico y administrativo, lo cual ofrece una real oportunidad para las relaciones de carácter interinstitucional, nacional e internacional, que contribuyen en la democratización y mejoramiento de la calidad de la Educación Superior.

*“Tiene que ver con relaciones interinstitucionales, nacionales o internacionales de cara a convenios formalmente firmados como alianzas potenciales, puesto que bien sabemos que este es un mecanismo de intercambio típico de las universidades y por demás muy eficiente en intercambio de recursos de conocimiento, de recursos de tecnología habitualmente. También apoyar activamente o ayudar a fortalecer lo que tiene que ver con las relaciones con egresados en tanto es un público muy dilecto o muy especial de cualquier universidad. El egresado es un hijo que siempre está en casa, y hoy por hoy también está planteado dentro del marco de acción de esta oficina, el apoyar activamente las estrategias de consecución de fondos o recursos para la institución, con base en las prioridades definidas por las autoridades y el Consejo Superior y lo que también uno contribuye a identificar como necesidades de recursos económicos, para apalancar proyectos vitales para la universidad. El trasfondo de todo esto son las relaciones interpersonales que son el sustrato de las instituciones”. Entrevista 12: Directora de Relaciones Interinstitucionales.*

*“El Centro de Carreras es una coordinación adscrita al Decanato de Estudiantes de la Universidad Metropolitana que tiene como finalidad integrar a estudiantes, egresados, profesores y empresas en un mismo lugar, facilitando su interacción a través del sitio web, la ubicación de pasantías, empleo, temas de grado y propuestas de investigación”. Entrevista 11: Director de CEDECA.*

*“No existe cultura de red de profesionales y es algo que el profesional debe manejar, por lo tanto esto debe ser una iniciativa de la universidad que lo propicie, lo patrocine”. Grupo Focal 9: Egresados de Postgrado.*

### **II.2.5. Evaluación docente.**

**(F8).** El proceso de evaluación docente, unido a la reestructuración académica, permite la identificación de las debilidades y las fortalezas en el funcionamiento de cada uno de los agentes, haciendo que el acompañamiento en la superación de las debilidades, sea más efectivo. De acuerdo con las declaraciones de los estudiantes, egresados y representantes de las autoridades de la Universidad, la evaluación docente debe ser un proceso oportuno, claro, reconocido por todos los estamentos, para que conduzca a procesos de mejoramiento efectivos, en los que la capacitación y perfeccionamiento se realice de acuerdo a las necesidades de cada uno y en beneficio de los estudiantes.

*“El tema de la evaluación, que es anual, acompaña a este proceso muy de la mano, ya que nosotros como universidad debemos reforzar, donde cada profesor tiene que presentar un plan anual y este plan en términos de producto es evaluado anualmente y es registrado, medido, es un bono en función de la calificación que obtenga, tomándose tres componentes: la opinión de los estudiantes, la opinión del supervisor y su plan de trabajo”. Grupo focal 1: Autoridades.*

**(D5).** Los cambios e innovaciones en los procesos de evaluación no han sido comprendidos por los diferentes estamentos: los estudiantes piensan que solo ellos deben ser evaluados; los docentes no asumen los resultados de la evaluación para proponer sus propias estrategias de mejoramiento; los directores de escuela no ejercen a cabalidad unas funciones de supervisión y acompañamiento a docentes y estudiantes. Todavía no se asume la evaluación como un proceso de reflexión y autorreflexión que debe llevar al mejoramiento continuo.

*“La evaluación de los docentes por parte de los estudiantes ahora ha tenido muchas debilidades ya que se debe hacer en una plataforma electrónica y el estudiante no tiene la cultura de evaluar, él solo piensa que debe ser evaluado Grupo focal 1: Autoridades.*

*“Hay profesores que no cumplen con lo propuesto, ocasionándonos un gran problema a nosotros los estudiantes, y creo que las autoridades no se dan cuenta de eso porque no hay una supervisión adecuada”. Grupo focal 6: Estudiantes de Pregrado.*

*“Una competencia muy grande en la carrera de Idiomas es el área de Comunicación. Yo tuve profesores excelentes en todo lo que es el Speaking y oratorias; pero teníamos profesores en materias muy importantes que deberían ser evaluados y formados de manera más específica en lo que están impartiendo, porque yo creo que deja mucho que desear profesores que estén enseñando idiomas y escriban con errores tanto en inglés como en español”. Grupo focal 7: Egresados de Pregrado.*

*“Respecto a los profesores, debe existir una evaluación en algunos docentes”. Grupo focal 7: Egresados de Pregrado.*

*“Por otro lado hay profesores que se resisten a compartir también el aula de clase, temen a ser evaluados por otros y así no es el sistema que se quiere implantar”. Grupo focal 1: Autoridades.*

## **II.2.6. Funciones.**

**(F9).** La actitud positiva, la dedicación y la comprensión de la necesidad de cambio por parte de los Decanos, Jefes de Departamento, Directores y Profesores, hace que éste se vaya dando como un proceso de transformación necesario. Es lento, pero ayuda en la organización académica y administrativa. Lo importante es el convencimiento de cada uno de los participantes, para aportar desde su función la contribución necesaria para lograr un cambio equilibrado.

*“En sí, la función del decano tiene un alto grado de dificultad, porque de algún modo como dije antes es como una bisagra, tiene que convencer o hacer entender a directores y jefes de departamento las decisiones que se toman con el consejo académico. Esas decisiones no siempre son compartidas, nuestro estilo hasta ahora ha sido autoritario en el buen sentido, que la gente acepta que las decisiones se tomen*



*ahí, pero creo que para cambios más profundos como el que estamos dando ahora, requiere algo más que llegar al consejo de facultad y decir: “esto es lo que se decidió”; sino que va a requerir cierto poder de convencimiento de que las decisiones que se toman son las mejores y al mismo tiempo hacerlos partícipes en el sentido de transmitir sus opiniones a las autoridades. De hecho en el consejo académico anterior, llevamos las opiniones de los consejos de facultad relativas a estos cambios que estamos dando, entonces, yo diría que lo más difícil, es ese papel de transmisor, en el sentido de convencer a las personas de las decisiones y que los lineamientos que se determinan son los mejores y al mismo tiempo hacerle ver a las autoridades, las inquietudes que tienen jefes y directores o problemas que puedan surgir, por eso es un papel de bastante equilibrio, es difícil”. Entrevista 1: Decano de Facultad.*

*“El decano del futuro, va a tener que conseguir mejorar ese proceso, convencer a la gente, por ejemplo, si queremos incurrir en diseños por competencias en nuestros modelos, vamos a tener que convencer a la gente de que ese es el futuro, que eso es lo mejor, no simplemente que lo decidieron las autoridades del consejo académico y hay que hacerlo, porque no va a funcionar, es imposible, porque a su vez los jefes y directores son de algún modo el liderazgo local, porque a su vez pueden cometer errores; si falla, si el decano no es capaz de convencer a jefes y directores que un cambio como esto es lo mejor para la universidad, ellos a su vez no lo van a transmitir y se va a ver tanto en las opiniones y lo que es peor se va a ver en el aula, porque el profesor en el peor de los casos se calla para no tener problemas, pero en el aula, él va a hacer lo que él quiera”. Entrevista 1: Decano de Facultad.*

*“Funciones gerenciales y de consulta. La programación de cada semestre, la supervisión de la ejecución de esa programación por los departamentos, esto es, que se cumpla con los horarios de los profesores que convinimos contratar, el seguimiento del desarrollo del semestre, que es recibir a profesores, buscar encuentros con ellos haber cómo van las cosas, preparar en consejos de escuela. Nosotros tenemos reuniones regulares, es decir, con jefes de departamento y profesores; tomar decisiones académicas por ejemplo, sobre programas a modificar, asignaturas a revisar, suprimir, ampliar, sobre temas como actividades extracurriculares, algún seminario o conferencia, conversatorios internos. Recibo muchos estudiantes con quejas, propuestas, sugerencias, ideas que ellos tienen; muchachos del centro de estudios que suelen ser muy colaboradores, yo paso bastante tiempo recibiendo estudiantes; tienes sus altos y bajos en el semestre, pero mi estimación es que yo dedico usualmente un promedio de día y medio o dos días a la semana a recibir estudiantes”. Entrevista 3: Director Escuela de Pregrado.*

*“En nuestra facultad funciona bastante bien, por suerte yo pertenezco a la facultad de Ciencias y Artes. Psicología fue aceptada allí y esa facultad reúne a todos los departamentos prácticamente de servicios, está el departamento de Matemáticas, el departamento de Inglés, el departamento de Programación y Tecnología Educativa, entonces, nosotros tenemos unos consejos de facultad que ocurren cada mes y ahí se ventilan muchas cosas importantes y realmente aunque a veces somos muchos, somos como treinta, es algo difícil, pero hay bastante orden, se sabe lo que se va a tratar, el decano lo anuncia con tiempo, nos exige con tiempo informes que él mismo integra y se discute lo necesario entre dos y tres horas. El decano es una persona también con la cual nos hemos llevado generalmente bien, él nos entiende a pesar de que él es matemático, pero él respeta profundamente las ciencias más blandas como Psicología, Educación y ha logrado entenderlas. Las escuelas hacen también su consejo una vez al mes; invitamos a los representantes de departamento de servicio en el caso de Psicología. Psicología solo se nutre del departamento de Matemáticas y de Inglés; el área inicial que es un departamento aparte, quizá nos hace falta más integración con el área inicial. Digamos que lo nuestro es casi investigación-acción”. Entrevista 5: Director Escuela de Pregrado.*



*“Administrativamente preparamos todo lo que es la oferta de curso, asignar a los profesores y garantizar que todo empiece a tiempo y además estamos pendientes de mantener los estándares que debe tener cada curso”. Entrevista 6: Jefe de Departamento.*

**(D6).** Las responsabilidades administrativas y del ejercicio de la docencia, que son asumidas paralelamente por los Jefes de Departamento y Directores de Escuela, unidas a funciones que podrían ser realizadas por una secretaria, terminan por convertirse en una dualidad que impide el logro de mejores resultados. Esta situación debe llevar a analizar y clarificar los espacios de desempeño de cada ente y tomar decisiones en cuanto a las implicaciones y compromisos para facilitar la solución de conflictos que puedan presentarse.

*“En postgrado es más complicada la departamentalización, te voy a decir por qué. En una facultad tú tienes al director, al jefe de departamento bajo el mismo mando, tú aquí el mando lo puedes resolver, pero yo tengo jefes de departamento que están en la facultad y tengo directores y coordinadores que están en postgrado, un conflicto que entre estas dos partes deben resolverse...yo no digo que está mal la departamentalización sino que hay que ver en dónde la aplicas, cómo la aplicas y por cuánto tiempo la aplicas, ahí hay alternativas”. Entrevista 2: Decano de Facultad.*

*“Básicamente yo la verdad; recibo apoyo secretarial para hacer llamadas, para que me ayuden a armar citas. Hay una tarea bien pesada que tenemos los directores que creo que no deberíamos tener, responsablemente lo digo, porque creo que es irresponsable hacer ciertas cosas, como correspondernos la revisión de cada semestre; de hecho ahora tengo una montaña así en el escritorio, nos corresponde revisar si los chicos que piden grado cumplen los requisitos, eso es una tarea pesadísima, es una tarea que hay que hacer al final del semestre, eso lo va a decir más de uno, es una tarea un poquito pesada, difícil, de muchísima responsabilidad, enorme, porque puede ser que pase por el filtro de uno, luego naturalmente hay otro filtro y en el filtro final se quedan y aquí hay estudios muy complejos y hay estudiantes que no lo entienden nunca, entonces llegan al final, es una tareíta pesada, pero digamos asistencia básicamente yo la tengo para aspectos logísticos, encargar un refrigerio, reservar un salón, para hacer llamadas telefónicas, pero nada sustantivo”. Entrevista 3: Director Escuela de Pregrado.*

*“Soy directora de escuela y por supuesto con funciones docentes”. Entrevista 3: Director Escuela de Pregrado.*

*“Yo pertenezco a la facultad de ciencias y artes en donde se respira mucha estabilidad, en donde, eso sí, inventamos demasiado proyectos, nos apoyan en todo lo que hacemos, más bien, tienen que ponernos frenos para no hacerlo, pero siguen llegando los cambios, y como jefe de departamento, tenemos que*

*hacer esto y esto, yo quiero seguir inventando, quién me apoye, a veces me pongo la soga en el cuello con los inventos académicos y mas la cantidad de responsabilidad con este departamento”. Grupo Focal 3: Directores de Escuela y Jefes de Departamento.*

## II.2.7. Gestión académica y curricular.

**(F10).** La organización académica está construida con base en una estructura congruente que ofrece las posibilidades para un buen desempeño: las funciones de los decanatos son amplias, y están apoyadas por los Directores de Departamento, los Jefes de Departamento y los Profesores y Coordinadores.

*“El decano es el jefe de la facultad, la facultad está compuesta en el caso de nuestra universidad, por escuelas y departamentos. En las escuelas están los directores y en los departamentos los jefes de departamento con profesores y coordinadores. De algún modo el decano tiene como una doble función va mas allá de las funciones formales que es el vínculo entre las autoridades y lo que es la parte operativa de la universidad, por un lado forma parte digamos, de la dirección de la universidad, en el sentido del comité de decanos y del consejo académico y es ahí donde de algún modo se marcan lineamientos académicos de la universidad, es un poco responsable de que jefes y directores cumplan con llevar a la práctica las decisiones que se toman desde arriba y al revés, presidir el consejo de la facultad, con los departamentos y escuelas, aunque en nuestro caso los consejos de facultad no son como los tradicionales, aquí las decisiones importantes se toman en consejo académico, los consejos de facultad en otros esquemas juegan quizá un papel más de toma de decisiones, aquí no, es un papel de implementarlo en lo que se decide en el consejo académico; responsable por supuesto de que se administren bien las asignaturas, de que no hayan problemas con los estudiantes, del diseño de las carreras de su facultad, en fin, todos los aspectos formales de lo académico, pero yo diría que el más importante es esa bisagra entre lo que es la parte de operaciones, de ejecución de los estudios y la parte, digamos, la que marca los lineamientos de las autoridades”. Entrevista 1: Decano de Facultad.*

*“Nosotros dentro de la estructura por facultades, incluimos una estructura departamental y hemos ido logrando que los decanos manejen internamente una estructura matricial, es decir, una estructura que maneja las carreras y que a su vez maneja los recursos; éstos están al servicio de las carreras de la facultad y de todas las facultades, lo cual nos ha enriquecido mucho, nos ha permitido conocer la interdisciplinariedad, que las carreras se alimenten de distintos departamentos, además, una cosa que nunca se pensó hacer fue que en una misma clase estuvieran estudiantes de distintas carreras”. Grupo Focal 1: Autoridades.*

*“Tenemos dos departamentos de Matemáticas, uno dicta los cursos a Ingeniería y otro da los cursos para la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. El departamento de Matemáticas e Ingeniería tiene su jefe de departamento que es Lida Niño, y yo, soy jefe de departamento de Matemáticas, antes de Administración que era la única carrera que tenía esa facultad, además, la de Contaduría y Empresarial”. Entrevista 6: Jefe de Departamento.*

**(F11).** Desde todas las dependencias se trabaja con el interés de contribuir a la mejora de la estructura organizativa, de conocer cada oficina, cada departamento, para identificar las prioridades y proponer formas de participación y colaboración.

*“Una de las formas que yo me impuse para ir conociendo la Universidad, fue conversar con una lista de profesores, pero también de empleados administrativos de distintos niveles para conocer un poco mejor la institución por dentro a través de su gente e identificar o ayudar a identificar inquietudes, necesidades, esa gama de cosas, que tú puedes decir, esto está a nivel de sueño, esto está a nivel de idea, de pre borrador y aquel otro tiene un proyectico ya puesto en blanco y negro y hasta le pones números, de distinto calibre, magnitudes y algunos de ellos ciertamente, ya estaban orientados, direccionados en función de lo que hoy por hoy tiene la universidad definido como prioridades a términos de proyectos y de estrategias de acción de modo que yo veo que lo que viene de un proceso abajo – arriba y en ese sentido pues uno puede ser también desde otra oficina un canal y un intermediador”. Entrevista 12: Directora de Relaciones Interinstitucionales.*

*“En la dirección, son diez personas dirigidas por área. Las áreas de administración de personal que tiene que ver con el pago mensual de la nómina, todo lo relacionado con el cumplimiento de deberes formales que nos toca; está el área de captación y desarrollo que tiene que ver con el desarrollo del personal administrativo y apoyo al desarrollo del personal académico, luego el área de seguridad y salud laboral, también el área de compensación con todo lo que tiene que ver con los salarios, éstas son las grandes áreas que desarrollamos”. Entrevista 14: Directora de Capital Humano.*

*“Yo creo que también hay algo que le podríamos sacar ventaja, es a la departamentalización con pregrado, es que pudiéramos ver allí a lo mejor unos brazos articulados de gente que está muy bien preparada y los hemos dejado así como de lado. De hecho nosotros tenemos en este departamento, egresados de nuestro postgrado, que están ahí en pregrado y están dando sus clases en pregrado y no hemos tenido el tiempo de revisar nuestro capital humano para sacarle mayor provecho”. Grupo focal 4: Directores y Coordinadores de Postgrado.*

**(D7).** Todo proceso de cambio genera incertidumbres que solo se resuelven cuando hay reacomodación y reconocimiento del campo de acción de los diferentes participantes en los procesos de la organización, es decir cuando cada uno identifica sus funciones, las comprende y está dispuesto a cumplirlas a cabalidad.

*“La departamentalización, yo te digo una cosa, entró con dificultad, sigue teniendo dificultad, a veces tu pierdes tiempo y energía y sobre todo energía en discusiones. El otro día me comentaba uno de mis colegas decanos, que está perdiendo un montón de tiempo para resolver los casos que hay de directores y los jefes de departamento, donde le dicen: “esto no es cosa mía, es de él,”...Bueno, teóricamente se dice que con el tiempo esto entra en sus cauces normales y cada uno sabe lo que debe hacer”. Entrevista 2: Decanos de Facultad.*

*“Hacer la redistribución de funciones o dejar claro un orden de cada una de las funciones de los trabajadores”. Grupo Focal 10A: Personal Administrativo.*

**(D8).** Hacen falta lineamientos claros para que el proceso de flexibilización académica, no repercuta negativamente en la gestión administrativa, y que estos dos componentes organizacionales de la institución estén en sintonía.

*“De igual forma, el modelo académico que se tiene es de tanta flexibilidad, es decir, de escoger cualquier asignatura de cualquier carrera cuando el estudiante quiera, hace que la administración de estos servicios sea muy compleja y aun así que se ha tratado de seguir el ritmo pareciera que se necesita un poco mas de sintonía para que el área administrativa entienda cuál es el proyecto que tenemos en las manos, porque es tan importante para que en la práctica se pueda dar. Es así como tenemos el reto de una mejor comunicación interna que involucre a todos para tener un punto de partida y de llegada igual”. Grupo Focal 1: Autoridades.*

**(D9).** Se perciben dificultades en los procesos de planeación que facilitarían la comprensión y asimilación de los cambios y todas las implicaciones en relación con la disponibilidad de los recursos, el tiempo, las actividades y los objetivos propuestos.

*“Yo pienso que a veces vale la pena que ese concepto de cambio se comience a precisar y a definir para que todos nosotros de alguna manera estemos alineados con él, la alta gerencia que sepa que cuando se dice y se dictaminan y se formulan los planes también deben existir recursos y tiempo”. Grupo Focal 3: Directores de Escuela y Jefes de Departamento.*

*“Cómo es posible que un proyecto de este tipo no se haya madurado lo suficiente como para anticiparnos a nosotros qué es lo que tenemos que hacer y hacerlo en la medida que se pueda hacer, bien, con calidad para que ustedes tengan la materia prima que ustedes requieren para hacer lo que tienen que hacer”. Grupo Focal 3: Directores de Escuela y Jefes de Departamento.*

*“Hay tanta actividad, ¿Cómo es que dices tú, Carmen? activismo, somos activistas todos, nos cargan de actividades realmente y entonces efectivamente hay que hacer esto y lo otro, pero ¿dónde está el tiempo para pensar, para reflexionar, para proponer? faltaría más, realmente que haya una manera de absorber las propuestas de cambio, que vengan de abajo hacia arriba, y no esa cuestión vertical que estamos viviendo últimamente”. Grupo Focal 3: Directores de Escuela y Jefes de Departamento.*

*“Las posibilidades que las consultas sean consultas, digo que consultas, es decir, a veces lanzamos un proyecto, decimos que debemos consultarlo, que hay que consultarlo y terminamos por imponerlo. Nosotros en el comité de decanos a veces tenemos discusiones fuertes, logramos consensos, por supuesto hay que lograr consensos porque o sino esto no funciona, pero repito, es una cosa que hay que decirlo claramente y se mejoraría mucho si tuviéramos una forma más participativa”. Entrevista 2: Decano de Facultad.*

*“Nosotros tenemos mucho trabajo, pero particularmente con el sistema que tenemos estamos tratando de optimizar los procesos, pero siento que a pesar de todo hace falta una persona para todos estos procesos”. Entrevista 14: Directora de Capital Humano.*

## **II.2.8. Grado de implicación y compromiso.**

**(F12).** Un aspecto muy importante que se observa en las características de los funcionarios es su liderazgo, su disposición y actitud positiva hacia el trabajo, hacia el desarrollo de sus funciones, haciendo que se viva un clima de compromiso acorde con la marcha de la institución, cada persona aporta de acuerdo con sus competencias y muchas veces más allá de ellas, y esto se traduce en buen servicio a los estudiantes.

*“Yo digo que esta universidad marcha, porque muchos de los directores son tremendamente comprometidos y trabajamos entre diez y doce horas diarias, eso es lo que yo trabajo, para poder sacar los informes que te piden, la cantidad de cambios que te sugieren, te piden a veces cosas al mismo tiempo, ¡todas!, y en determinado momento, como que no respiras nunca...el trabajo es muy intenso y quizá no del todo bien planificado para en determinado momento exigir algo con tiempo y hacer una inducción adecuada, de repente todo se agolpa”. Entrevista 5: Director Escuela de Pregrado.*

*“Fortalezas pues yo creo, más que estructura física, es que tenemos un capital humano increíble”. Grupo Focal 4: Directores y Coordinadores de Postgrado.*

*“Muy buen trabajo realizamos todos en grupo. Yo creo que la gente se siente bien en la universidad”. Entrevista 14: Directora de Capital Humano.*

## II.2.9. Liderazgo y trabajo en equipo.

**(D10).** Algunos funcionarios tanto administrativos como académicos son conscientes de la necesidad de unir fuerzas y se comprometen en los proyectos a partir del trabajo en equipo y establecen alianzas, siendo su actitud permanentemente positiva. Otros ven la necesidad de crear verdaderos equipos de trabajo en donde cada uno aporte de acuerdo a sus capacidades y así alcanzar la madurez necesaria para aprovechar las sinergias que hagan mejorar de forma continua la Universidad.

*“Nosotros trabajamos en equipo, y nos ponemos de acuerdo compartimos el recurso humano y tenemos que negociar, bueno yo quiero a fulano aquí y bueno entonces dame a fulano allá y tú sabes ese tipo de cosas y buscando optimizar la oferta”. Entrevista 6: Jefe de Departamento.*

*“Yo creo que hay que alinear las cosas, yo creo que todo el mundo tiene buena intención, los de arriba, los de abajo, los del medio, los del lado, por todos lados, todos tenemos la mejor intención porque queremos nuestra universidad, porque la sentimos, pero equipo, vamos a ponernos a trabajar como equipo, no somos equipo, todo el mundo está trabajando cada uno por su lado, bueno señores vamos a conformarnos, vamos a respetarnos, vamos dar los lineamientos, vamos a darle la madurez requerida para podamos hacer lo que tenemos que hacer”. Grupo Focal 3: Directores de Escuela y Jefes de Departamento.*

*“Cuando la situación es muy compleja en cuanto al análisis de las materias, yo generalmente me apoyo en los profesores que son especialistas en esa materia...En líneas generales yo lo que coordino es la parte funcional, aquí tienes cinco horas, si en cinco horas se puede hacer, no se puede hacer, vamos a pedir informes, vamos a qué ventajas, qué desventajas, pero sí, sí me apoyo mucho en mis profesores, al final quien tiene la última palabra soy yo, que es la palabra del profesor que realmente fue el que hizo aquello; eso es cuando hay cambio de pensum, no? pero cuando hay que tomar una determinación, bueno, yo pienso...”. Entrevista 4: Jefe de Departamento.*

*“Partimos de la base de que estamos brindando un servicio, o sea, yo entiendo que mi cliente es el estudiante que va a estudiar Administración, Economía o Contaduría y en ese sentido los programas que dictamos son adaptados a sus necesidades y acordados con las escuelas y otros departamentos, no solo es la escuela sino departamentos para determinar los temas”. Entrevista 6: Jefe de Departamento.*

**(D11).** No todos los funcionarios han entrado en la dinámica del trabajo en equipo y el apoyo para el logro exitoso de todas las responsabilidades. Algunos siguen concentrados en su departamento, en la continuidad tradicional de su trabajo individualizado y no amplían la visión hacia una organización sinérgica, la necesidad de trabajo en equipo en donde todos aportan, aprenden y se apoyan en las funciones.

*“No se ha terminado de entender que los jefes de departamento son unos proveedores de servicio y que los usuarios son los coordinadores de las distintas áreas y como tal, si bien es cierto que los profesores dependen de los jefes de departamento, desde el punto de vista académico y del servicio que prestan esos profesores, uno va a responsabilidad del cliente”. Entrevista 7: Director Escuela de Postgrado.*

*“Esta transición, no fue fácil sobre todo la resistencia al cambio está presente en todas las organizaciones y esto no fue la excepción. Yo considero que la transición no fue tan traumática como muchos piensan, ha habido problemas porque los coordinadores y los jefes de departamento no han sabido todavía asimilar estas nuevas funciones, pero hemos notado cómo a partir de los dos últimos trimestres, las ofertas, la designación de profesores, ya ha sido más o menos adaptada. Todavía hay la idea de que los profesores son de pregrado o postgrado, ahora hay que asimilar que son profesores de la universidad y del departamento, es un cambio de cultura diría yo, que es difícil todavía romperlo, los profesores de postgrado creen que son de postgrado y los de pregrado de pregrado, hay todavía una separación, muchas veces inclusive los coordinadores cuando se quejan dicen: que no tenemos profesores en postgrado a tiempo completo”. Entrevista 7: Director Escuela de Postgrado.*

*“Debemos tener un liderazgo en la organización, pero un liderazgo que vea desde arriba todo el proceso como se conecta, de lo contrario, vamos a seguir estando el resto del tiempo de la universidad cada quien en su parcela”. Grupo Focal 10B: Personal Administrativo.*

*“Hay una gran dificultad en la aplicación de cualquier nuevo proyecto, ¿Por qué? Hay 144 profesores a tiempo completo, eso quiere decir más o menos 50 estudiantes por profesor a tiempo completo, esto es inclusive a nivel internacional, un índice bastante fuerte, pero si vamos a considerar que estos profesores a tiempo completo, la mayoría son gerentes académicos o semi gerentes académicos, tienen una serie de combinaciones y responsabilidades, nos damos cuenta de lo difícil que es la aplicación de cualquier nuevo proyecto, de hecho no es un secreto, mis compañeros pueden confirmarlo cada vez que surge un nuevo proyecto; por reflejo hay un rechazo, no porque estén en contra del proyecto o idea, se dan los comentarios: ¿Hay otro proyecto? otro más! de esta coincidencia vienen dificultades que encontramos de ahora en adelante y de hecho con el DIFA, dicen: otro invento más, va conjuntamente con cuatro más uno”. Grupo Focal 2: Decano de Facultad.*



*“La famosa departamentalización. Yo como jefe de departamento siento que a veces nos están como transfiriendo los súper poderes como si fuéramos héroes, pero en esa transferencia de súper poderes que además no los he buscado y no los quiero, no ha habido un soporte en la misma dimensión en cuanto a recursos, en cuanto a estructura, para poder responder a toda esa nueva demanda que ha ido creciendo cada vez más, todos los días por ejemplo, no se ven jefes de departamento en esta reflexión, pero tengo que meter una responsabilidad nueva que como jefe de departamento tengo con igual número de profesores y con los mismos recursos, sin apoyo administrativo, eso es algo que se tiene que revisar, yo siento que a veces algunas decisiones se toman por visión de una, dos o tres personas, a veces nos convocan para apoyar esa decisión pero no siento que hayamos tenido la suficiente discusión para ver que tan convencidos estamos nosotros de esa decisión o de esa orientación”. Grupo Focal 3: Directores de Escuela y Jefes de Departamento.*

## **II.2.10. Organización académica y administrativa.**

**(F14).** En la Universidad se está gestando permanentemente un cambio interno acorde con el plan de desarrollo a mediano plazo. En la actualidad, se están redefiniendo las funciones de cada departamento, dependencia o Facultad tratando de vincular la parte académica y administrativa. Cada dependencia analiza la propia situación y se dispone a aprovechar las aptitudes y actitudes de los integrantes de los equipos de trabajo.

*“En la configuración de la oficina, el estado actual de las cosas es reciente, si bien la universidad siempre ha tenido un área vinculada con relaciones institucionales pero, desde el punto de vista organizacional, responde a la redistribución de áreas de trabajo recomendadas en el plan de mediano plazo de la universidad”. Entrevista 12: Directora de Relaciones Interinstitucionales.*

*“Es una “oficina” en el sentido de que realmente como plantel de personal no estamos sino dos personas en la actualidad, una secretaria que me asiste, y de pronto una ayudantía de un estudiante y ya!, porque la idea no es que la oficina genere una estructura burocrática”. Entrevista 12: Directora de Relaciones Interinstitucionales.*

*“Ahí no existe sino otra persona de medio tiempo, mi secretaria que es muy eficiente y yo, pero profesionalmente existe solo un profesor”. Entrevista 15: Directora de Formación Social.*



*“Otro aspecto importante es tener claro la importancia de la interrelación entre los dos procesos, ya que pareciera que prevaleciera lo académico y, lo administrativo, se deja a un lado, haciendo que esto afecte ciertos procesos. Muchas veces hay unas incongruencias en lo académico y la preponderancia hace que a veces no se tenga la humildad para escuchar el planteamiento administrativo y no les importa si las cosas siguen mal; por eso esto parece como el encontronazo entre dos trenes, que deberían ir por la misma vía, pero no es así”. Grupo Focal 10B: Personal Administrativo.*

**(D12).** Dentro de la estructura administrativa de la Universidad se ha querido que tanto los procesos administrativos como los académicos sean uniformes, sin embargo, esto es muchas veces difícil de ejecutar por las características de cada programa académico.

*“La universidad tiene los procesos administrativos y académicos uniformes para todas las carreras, habiendo algunas que se salen del lineamiento normal debido a la carrera”. Grupo focal 5A: Profesores Pregrado y Postgrado.*

*“Existe todavía un desbalance entre los procesos administrativos y académicos de la universidad, aún existen cosas no resueltas en lo que respecta al entendimiento del sistema, y del modelo académico como tal”. Grupo focal 10A: Personal Administrativo.*

**(D13).** De acuerdo a las declaraciones de los entrevistados ha sido difícil entrar con propiedad en todos los procesos del cambio, ya que éste no contó con el tiempo y la preparación necesaria para que todas las acciones y las personas que las asumen, lo puedan hacer convenientemente. Se nota desconcierto porque los lineamientos que deben permitir a directivos, docentes y estudiantes actuar acertadamente no se conocen o no se comprenden, por tanto la ejecución está siendo muy complicada.

*“La parte de los procesos es complicadísimo, no solo nosotros que estamos inmersos nos quejamos, sino los alumnos se quejan, problemas tan sencillos como tú vas a empezar las clases y no tienes la lista de los alumnos, no ha salido la lista todavía, y cuando sale, está incompleta, alumnos que de repente se quieren cambiar de sección, no se puede, es muy complicado el proceso, los alumnos se quejan enormemente de esto”. Entrevista 7: Director Escuela de Postgrado.*

*“Los procesos no están establecidos como dijeron también en la reunión, no hay manuales que tú puedas llegar y revisar, bueno ¿qué hago yo con una tesis de grado? ¿Cuántas copias tiene que ser? ¿En CD? ¿En fondo negro? el que llega nuevo está perdido, tienen que buscar a alguien que por tradición oral le diga, son dos copias, etc.”. Entrevista 7: Director Escuela de Postgrado.*

*“No hay lineamientos claros, todo es a última hora, todo es corredera, todo es para ayer, pero hazlo”. Grupo Focal 3: Directores de Escuela y Jefes de Departamento.*

**(D14).** Los procesos administrativos y académicos se han visto afectados por la implantación de los sistemas de información “SAP y SIRIUS”, que son considerados como rígidos, situación a la cual todavía no se acomodan todos los integrantes de la institución. Su implementación, algunas veces inefectiva, afecta todos los aspectos del funcionamiento: ingreso de estudiantes, pago de profesores, inclusión de estudiantes, de asignaturas, carga de notas, etc. Así lo ponen de manifiesto en algunos momentos los propios entrevistados.

*“Es complicado el manejo, de repente los plazos, en eso la universidad es rígida por los sistemas, que como es computarizado, el sistema no acepta excepciones, si cierran las inscripciones tal fecha y los alumnos quieren acceder ya no pueden, es muy rígido el sistema y es muy poco flexible; claro la flexibilidad también implica un desorden y bueno recuérdate que nuestras culturas están diseñadas es para las excepciones no para el cumplimiento de la regla, la cultura nuestra es que si hay una norma, tiene que haber una excepción necesariamente”. Entrevista 7: Director Escuela de Postgrado.*

*“Durante todo este proceso de cambio lo que se ha venido haciendo es que si bien el área académica ha tenido sus procesos de planificación en un periodo de tres años, desde hace cuatro o cinco años empezamos hacer un proceso de planificación en conjunto para poder apoyar los procesos administrativos, eso no ha sido fácil. Lo que sucede con esto, es que se genera unos desfases tremendos, entonces ya tenemos que cambiar y todavía tenemos el desfase de unas cosas que hay que corregir pero estamos en el intento de ponernos a la par”. Grupo Focal 1: Autoridades.*

*“Sí hay problema, el pago de los profesores a veces no salen tan puntualmente, al principio sobre todo hay problema, el problema administrativo es importante, cargar notas como todo es sistematizado con el nuevo sistema SAP, a veces cargar notas es un drama, porque los profesores tienen que cargar a una fecha, porque también se cierra todo el proceso y a veces cuando van a entrar no se puede entrar al sistema, alumnos que se quieren inscribir y no pueden acceder al sistema tampoco, bueno acuérdate también que es un sistema que apenas se está implementando, eso lo reconocemos, pero es una queja constante que hay”. Entrevista 7: Director Escuela de Postgrado.*

*“Desde este punto de vista el sistema es muy poderoso en teoría, pero en la práctica es muy difícil porque no se encuentra lógico que en el momento de las inscripciones existan personas trabajando de día y de noche por muchos días, lo cual no es saludable y no debe pasar; y pasa, ya sea porque los procesos no estaban bien estructurados, los procedimientos no estaban claros o las personas no tenían la capacitación necesaria. Grupo 10A: Personal Administrativo.*

*“Los puntos negativos, es que administrativamente es más difícil llevar el mismo paso en los cambios que se están haciendo en el área académica, quizás porque las estructuras administrativas son un poco más rígidas, me estoy refiriendo a procesos específicos como adaptación de sistemas. Es un tema que ha sido muy fuerte ya que en aras de poder optimizar los procesos hemos cambiado la plataforma de sistema, y poseemos un sistema que todavía no lo terminamos de dominar, es un sistema excelente pero que ya lo tenemos que cambiar, es decir, con esa evolución nosotros deberíamos ir a la par y no es tan fácil”. Grupo Focal 1: Autoridades.*

*“Negativo sería respecto al aspecto administrativo”. Grupo Focal 6: Estudiantes de Pregrado.*

*“Negativo es la parte administrativa, a veces existen procedimientos que confunden a los estudiantes, particularmente el nuevo software de inscripción, el cual tuvo una gran dificultad y no se ha resuelto de la mejor manera”. Grupo Focal 6: Estudiantes de Pregrado.*

*“Mejorar los procesos administrativos”. Grupo Focal 6: Estudiantes de Pregrado.*

**(D15).** Otro aspecto que influye negativamente en la marcha de los procesos en las diferentes dependencias, es el exceso de funciones, de actividades de cada funcionario, del poco tiempo disponible para ejecutarlas, y, del desconocimiento de las nuevas formas de llevarlas a cabo de acuerdo con los requerimientos del sistema.

*“Estamos hasta aquí de actividades porque lamentablemente este nivel de directores y este departamento que estamos acá, somos los que absorbemos tanto lo que viene de abajo como lo que viene de arriba, tenemos que hacer, nos mandan los históricos hoy para entregarlos ayer, ahora los históricos vienen con el certificado de inscripción, tenemos que entrar a internet, verificar si se inscribieron, si aprobaron la materia, es decir, el problema se ha triplicado en tiempo”. Grupo Focal 3: Directores de Escuela y Jefes de Departamento.*

*“Nosotros no podemos decir cómo era antes, y cómo es ahora, lo que veo es que entramos con estos cambios, nos metieron ahí en el tren, metete, corre con la rueda y dale pues, y no hemos recibido ninguna instrucción adecuada desde mi punto de vista, hemos tenido que darnos golpes, cometer errores, recibir regaños para empezar a entrar en el ritmo de la universidad”. Grupo Focal 3: Directores de Escuela y Jefes de Departamento.*

*“En realidad ninguno de los coordinadores tenemos equipo, en el caso nuestro hay un asistente administrativo de varios, porque en realidad es asistente de Postgrados, del área de Ingeniería, entonces la ventaja que tengo es que su oficina está al lado de la mía”. Entrevista 8: Coordinador de Postgrado.*

*“A lo mejor hay determinadas secciones que tienen más trabajo que otras y aquellas que tienen más, están descompensadas en el apoyo respecto a la respuesta de trabajo, pero yo me inclino por la forma como nos organicemos internamente y hagamos un análisis de las actividades que nos proporcionan un bienestar y las que no, eliminarlas, y yo creo que esto mejoraría”. Entrevista 14: Directora de Capital Humano.*

*“Yo creo que nosotros somos más de los que deberíamos ser en número; yo creo que podríamos ser más efectivos”. Entrevista 14: Directora de Capital Humano.*

*“La estructura matricial que es de por sí debatible y marca una diferencia importante, tener departamentos y escuelas ya es una complicación porque lo que piensa el director lo que piensa un Jefe de Departamento ya no es lo mismo, y eso puede complicar en muchos casos el desarrollo de cualquier innovación o cambio, en otros casos lo facilita, el hecho de que el director no tiene el control de los profesores puede facilitar en algo, tiene sus pro y su contra como todo”. Grupo Focal 2: Decanos.*

*“El proceso de departamentalización que ha sido un proceso diría yo bien complejo, y en el cual yo creo todavía tenemos dificultades, todavía hay cosas que no están muy claras, qué le corresponde a cada quién, no tanto a nivel de pregrado, creo que en pregrado ya hemos logrado esa armonización, pero yo siento que todavía ese proceso está en evolución, ese proceso está, arrancó hace poco pero todavía no se ha logrado consolidar, eso es bien importante como punto de una fortaleza o debilidad como queramos verlo en un momento determinado pero es un proceso que tiene que continuar”. Grupo Focal 2: Decanos.*

*“Aunque los procesos no son engorrosos, pero no es un problema que dependa de nosotros, es la rigidez de los horarios, debido a que los estudiantes vienen de fuera, entonces las cosas que harían más fácil nuestra actividad tienen que ver con apoyo administrativo de servicio a los estudiantes”. Entrevista 8: Coordinador de Postgrado.*

**(D16).** De acuerdo con la perspectiva de los funcionarios, se presenta a menudo colisión y confusión en la organización, por el desconocimiento de los campos de desempeño en los dos componentes en que se sustenta la marcha de la Universidad: la gestión académica y la gestión administrativa.

*“Una cosa que nos puede confundir es que desde mi punto de vista nosotros a nivel administrativo nos manejamos totalmente prácticos, y desde el punto de vista docente hay una estructura totalmente matricial, y eso a la larga choca. Hay que entender que esta universidad no es como las otras universidades, tiene su ángel diferenciador. Por ejemplo, a nivel administrativo tenemos directores que le reportan a los vicerrectores, en lo académico tenemos unos decanos que son iguales a los directores, pero no son, tienen la misma escala pero se manejan desde la parte administrativa y en los departamentos están los jefes de departamento que están al mismo nivel de los directores y que los coordinadores, se empiezan a mezclar y empieza a existir un desconocimiento”. Grupo Focal 10B: Personal Administrativo.*

*“Por otra parte existe una incongruencia entre lo que es el trabajo que realiza el empleado o la parte administrativa y, el propósito de este trabajo para la universidad; éstas dos posiciones chocan porque no hay un punto real de partida y de llegada, generando en el empleado un desgaste por el trabajo y por la insatisfacción de cómo funcionan los procesos, lo cual se ha visto reflejando en los últimos proyectos desarrollados”. Grupo Focal 10B: Personal Administrativo.*

*“La debilidad principal de la estructura actual de la universidad es la falta de comunicación y entender que aunque la parte principal de la universidad es la parte académica, la parte administrativa es un lazo que hay que fortalecer ya que la base de todo negocio o institución es esta, porque si no hacemos que esta unión sea fuerte, los resultados a futuros van a ser totalmente desastrosos. Grupo Focal 10A: Personal Administrativo.*

**(D17).** Algunos miembros de la comunidad universitaria, vislumbran como una problemática el hecho de delegar responsabilidades a personas que no les compete dentro de sus funciones, tal es el caso del manejo de los presupuestos, que en algunos ocasiones termina delegándose en las secretarías.

*“Se están delegando responsabilidades a personas que no les compete, lo que no es justo (se menciona que se ve con frecuencia en el ámbito académico). Por ejemplo, dejarle a cargo a una secretaria el presupuesto de un área, cosa que no debe pasar”. Grupo Focal 10B: Personal Administrativo.*

### **II.2.11. Políticas de contratación, salarios e incentivos.**

**(D18).** Dentro de las políticas de contratación y permanencia de los funcionarios en la Universidad, se percibe inconformidad por la situación de zozobra e inseguridad que causan las contrataciones o cancelación de los servicios, la clase de contrato y las funciones que debe cumplir. Se aprecia inconformismo con la política de contratación de los docentes de tiempo completo, porque no permite mayor estabilidad, que contribuya a generar mayor compromiso y sentido de pertenencia.

*“La universidad debe generar una política de contratación para el cuerpo de profesores, si estos hacen vida en la universidad son profesores a tiempo completo van a tener más compromiso y eso se va a revertir”. Grupo Focal 5A: Profesores de Pregrado y Postgrado.*

*“Sobre todo la facultad de Ingeniería, hemos notado y creo que coincidimos todos, que ha habido como una especie de cambios negativos en cuanto a la estabilidad de nosotros como gerentes académicos de la universidad; hoy somos directores de ese departamento y mañana si alguien amanece con alguna travesada te dicen: no quiero que seas mas director o sencillamente quiero que no seas más tiempo completo y uno se queda con las manos vacías de la noche a la mañana, es decir, siento que se ha creado un clima de inestabilidad que genera cierta zozobra, genera estrés automáticamente, y genera pues un desánimo automático a todo esto”. Grupo Focal 3: Directores de Escuela y Jefes de Departamento.*

*“Llevo veintidós años de graduada, trabajo en otras universidades, he trabajado en la empresa y es que a mí me asombra, yo puedo advertir que llevo cuatro años en la universidad, han despedido, renunciado, dicho que se vayan, dicho que mejor te quedas en tu casa a diez personas, yo nunca, en ninguna otra parte en mi ejercicio profesional he visto esta barbaridad, entonces, esto es lo que al final crea que con el tiempo uno va madurando, lo que hace es desligarse y va soltando amarras, ya uno no se encariña tanto como quisiera encariñarse, bueno yo puedo estar muy encariñada y mañana me digan: no vengas más, o quiero yo hacer un cambio y me dicen: ah bueno, no, aprovecha y hazlo completo y no vengas más, entonces esa situación es muy desagradable y se rompe el compromiso que uno pueda tener”. Grupo Focal 3: Directores de Escuela y Jefes de Departamento.*

*“Sí hay cambios positivos en la universidad, hay cosas que yo he aprendido aquí, que yo he aplicado en otra, ha sido innovadora, pero sí ese régimen, de que, oye no puedo porque el tiempo no me da, ha generado una inestabilidad o una sensación de inestabilidad muy grande en la facultad de Ingeniería, yo hablo por la facultad de Ingeniería, no hablo por las demás facultades, de la cual estamos, pues, digamos con una zozobra muy grande y un nivel de trabajo que pienso que no estamos siendo lo suficientemente eficientes por ese clima que se ha generado en la facultad y eso debido en parte a estos cambios”. Grupo Focal 3: Directores de Escuela y Jefes de Departamento.*

*“En la facultad de Ciencias yo no tengo la misma percepción que tiene Elena de los cambios y esto también es importante, se han dado más en unas facultades que en otras, que si nosotros hiciéramos un simple ejercicio de calcular la antigüedad promedio de los profesores, gerentes académicos, plantillas de profesores a tiempo completo que integran la facultad de Ingeniería, la facultad de ciencias, seguramente los resultados van a ser totalmente distintos. En nuestra facultad hay mucha más estabilidad, pero no tenemos esa misma representación y la misma estabilidad en las facultades Económicas y Sociales”. Grupo Focal 3: Directores de Escuela y Jefes de Departamento.*

**(D19).** Otro aspecto a tener en cuenta, según la declaración de algunos de los entrevistados, hace referencia a la falta de estímulos y reconocimiento por parte de la Universidad en lo relativo: al tiempo de dedicación de sus empleados, a los aportes que a lo largo de años cada persona va dejando como una parte de su vida misma que se entreteje en cada proceso, en cada experiencia que se vive por muchos años, y que al final sienten que no cuentan con un reconocimiento, con un incentivo. Esto lleva a que haya desmotivación y ruptura en el sentido de compromiso.

*“¿Hasta qué punto la universidad dentro de su misión y su visión incorpora el elemento que es la que la ha puesto a correr y que somos nosotros el elemento humano?, yo creo que la Universidad Metropolitana es tremendamente vulnerable aparte de los factores de entorno porque estamos en mano de un grupo de personas que aman la universidad y que hoy en día damos gracias a Dios que están aquí, que somos eso, que estamos hoy y no poder estar mañana y que cuando alguno de las personas se mueve, se desequilibra todo porque está en manos de personas, la cosa no es estratégica”. Grupo Focal 3: Directores de Escuela y Jefes de Departamento.*

*“Y haciendo con el mejor esfuerzo las actividades, no son recompensadas, yo creo que no existe recompensa en esta universidad, cosa que uno dice bueno, de qué sirve que lo haga, lo hago bien, lo hago mal, igual tú ves a tus compañeros, compañeros que lo hacen muy bien, compañeros que lo hacen muy mal y cuál es la diferencia, entonces motivacionalmente eso afecta bastante el clima laboral”. Grupo Focal 3: Directores de Escuela y Jefes de Departamento.*



*“He tenido la posibilidad en los cinco años de crear, de poner ideas y llevarlas en práctica y que confíen en mi palabra, confíen en que podamos tener equivocaciones. Ha sido trabajo en equipo, y creo que esto está donde está, es por nosotros, por cada uno de nosotros, las horas que invertimos y que definitivamente es porque amamos lo que hacemos, de lo contrario es que no podríamos estar aquí, humanamente no podríamos estar aquí, creo que no es un tema solo de cuánto nos están pagando, porque es que definitivamente las horas largas que uno pasa sentado frente a un computador respondiendo correos, buscando los muchachos y viendo ¿qué vamos a hacer para el semestre que viene? eso no se paga”. Grupo Focal 3: Directores de Escuela y Jefes de Departamento.*

**(D20).** Los funcionarios consideran que la responsabilidad social debe revertir en todos los integrantes de la institución, se debe pensar en cada uno, en su vida, su futuro, su seguridad social, después de haber dedicado la mayor parte de su vida laboral a una institución. Preocupa de manera especial la estabilidad.

*“La responsabilidad social, que además lo estamos oyendo mucho en la universidad en los últimos tiempos, pretendemos sembrarlo en nuestros estudiantes, pero también nos hemos planteado ¿Hasta qué punto somos socialmente responsables? con una cantidad de profesores que están pensando, a lo mejor ya muchos les han dado parte de su vida a la universidad, cuando se van, ¿Qué sucede con ellos?”. Grupo Focal 3: Directores de Escuela y Jefes de Departamento.*

*“Muchas veces, esto lo voy a decir a título personal, creo que ha faltado de parte de la institución una capacidad de respuesta institucional desde el punto de vista de la compensación que nosotros como directores esperamos, es decir, cambio y un cambio, yo estoy de acuerdo con los cambios, entonces yo soy adicto a los cambios como dice Carmen, pero realmente uno cuando trabaja en función de una visión compartida, se tiene que ver reflejado allí y entonces nos ponemos a ver, y voy a echar un poco duro con lo que voy a decir, después de 37 años que tengo en la universidad y después de haber asumido muchas responsabilidades y de haber hecho cosas buenas y a lo mejor algunas veces cosas no tan buenas, yo digo, bueno, cuál es la responsabilidad de la institución en función a mi futuro, a mi tercera edad para ver si puedo pasear los nietos con el perro, o sea qué voy a hacer yo: trabajar aquí hasta que me muera? realmente creo que esa sensación de que estamos agobiados, de que creo que hay un poco la falta de que no nos vemos reflejados en la visión macro que tienen las autoridades, el consejo superior, etc., no nos vemos reflejados, yo por lo menos no me veo reflejado, yo no sé si yo les importo o no les importo como ser humano y aquí somos seres humanos, yo creo que eso es fundamental”. Grupo Focal 3: Directores de Escuela y Jefes de Departamento.*

*“Falta la cultura totalmente en la universidad sobre la higiene y seguridad industrial laboral, sobre todo a nivel de supervisores, porque es una universidad de todos e interviene la parte de responsabilidad social de la universidad, de cada uno de nosotros, entonces en eso está faltante, no sé si sería bueno que la parte de cultura y la parte académica del profesorado y el alumno, sobre todo probar el alumno en esta área, también creo, tampoco hay materias en el S.A.P.”. Grupo Focal 10B: Personal Administrativo.*



## II.2.12. Procesos de comunicación.

**(F15).** Los funcionarios están convencidos de la necesidad de establecer lazos internos sólidos a través de una comunicación clara y confiable que contribuya en el logro de las metas, mediante la cual se establezcan interconexiones entre las diferentes dependencias y todos trabajen por el éxito de la institución.

*“Todos deben crear un lazo fuerte para que exista una buena comunicación y lograr las metas propuestas”. Grupo Focal 10A: Personal Administrativo.*

**(D21).** Se puede apreciar que la comunicación presenta fuertes deficiencias en relación con la claridad, confiabilidad y la participación horizontal. Estos procesos y relaciones tienen especial importancia en la organización, dada la necesaria relación y co-acción entre lo académico y lo administrativo para que haya sinergia, participación, comprensión y buen desempeño de las funciones.

*“La información en el tema administrativo no es la correcta o no la saben, tú preguntas algo y nadie te sabe decir”. Grupo Focal 6: Estudiantes de Pregrado.*

*“Hay cierta lentitud en algunas decisiones claves y a veces por ejemplo, tú has trabajado en despejar un proceso, en ponerlo en limpio, bien claro y la información justamente no llega porque no termina de ser aprobada, eso también genera un inconveniente. Nosotros por ejemplo, en comunicaciones, generamos ya hace un año un manual de procedimientos para la solicitud de diferentes trabajos al área de comunicaciones porque se tiene una cantidad amplia de servicios que ofrecer. Ese manual no se ha podido hacer llegar a las diferentes áreas porque no ha terminado de ser aprobado, y está listo para enviarlo por correo, entonces muchas veces las cosas están bien elaboradas, pero en la toma de decisiones se demoran tanto que no van a fluir los procesos como deberían”. Grupo Focal 10B: Personal Administrativo.*

*“Mejorar la comunicación, ya que en el momento de pedir información no se sabe a quién se debe preguntar”. Grupo Focal 6: Estudiantes de Pregrado.*

*“Muchas veces el área académica y el área administrativa no se “hablan” en temas de planificación o de trabajo, ya que muchas veces no se tienen en cuenta a todas las instancias involucradas en una decisión tomada, haciendo que se omitan aportes acerca de los impactos o problemas que podrían surgir en las áreas relacionadas (en el sistema o en las otras unidades de trabajo). Entonces se debe concretar qué tipos de procedimientos o articulación se deberían establecer entre lo académico y administrativo para mejorar la interrelación o comunicación”. Grupo Focal 10A: Personal Administrativo.*

*“La comunicación se está quedando en el camino, hay mucha información que no llega porque se quedó en alguien que debió dar la información”. Grupo Focal 10B: Personal Administrativo.*

*“Para tener claro cuál es el problema de la desinformación de los procesos, es importante saber ¿Cómo se hace? y ¿Cuándo se realiza cada uno de ellos? porque las personas no saben que deben hacer y aparte de esto no se preocupan por saberlo, asumiendo que es obligación de la universidad o del personal administrativo, generándose los choques y la problemática. En algunos casos está definido el proceso pero no se ha informado, o sencillamente la persona no se ha preocupado o ha tenido la molestia de informar, esto es en la parte administrativo docente y en la parte administrativa interna, entre departamentos y cargos, se ve reflejándose en lo que ha sido el desarrollo de la universidad”. Grupo Focal 10B: Personal Administrativo.*

*“Mejorar la comunicación sería lo ideal para llegar a conocer la totalidad de la estructura. La solución para aquello de la comunicación, es designar responsables de los cambios que se hacen en el sistema, registrarlo y estableciendo así la información; esto favorecería un control y una buena comunicación. Por ejemplo, en promoción de diplomados ha sucedido que no se sabe ni siquiera quién es el responsable de un diplomado (ya sea docente, departamento, etc.) todo por la falta de información y por ende de comunicación. Con esto mejoraríamos la interacción entre procesos académicos y administrativos siendo así más productivos”. Grupo Focal 10B: Personal Administrativo.*

*“En cuanto, ¿Qué se puede mejorar?, ¿Qué mejoraría yo acá?, es decir, la comunicación sincera de las autoridades inmediatas hacia nosotros, con sinceridad nos diga claramente qué es lo que se espera de nosotros y no que se diga qué espera de nosotros cuando pidieron algo y no lo supimos hacer y no sabíamos qué se esperaba de nosotros, que todo sea una sorpresa, yo creo que eso, si eso estuviera en mis manos yo lo haría desde mi punto de vista”. Grupo Focal 3: Directores de Escuela y Jefes de Departamento.*

*“Yo soy la más joven de la Facultad de Ingeniería y de la universidad, tengo escasos tres años en la universidad, sin embargo tuve experiencia laboral de diez años en la industria privada, y si hay algo que*

*tuve choques de adaptación una vez que entré a la universidad fue la comunicación y la información de actividades, de cómo ser artífices de algo desde el punto de vista del conocimiento de relaciones laborales entre mis pares; de eso todavía tengo tres años de la universidad y hay mucha gente que ni me conoce y mucha gente que yo no conozco. Es difícil, yo vengo de una organización donde habían más de dos mil personas y tampoco vengo de una organización pequeña y tenía mucho contacto a nivel internacional con otros pares, sin embargo la comunicación de alguna manera fluía, la comunicación estaba clara, la participación desde el más de arriba hasta el más de abajo era fluida y aquí, la verdad no he vivido nada de eso”. Grupo Focal 3: Directores de Escuela y Jefes de Departamento.*

### II.2.13. Recursos financieros.

**(F16).** Un aspecto a resaltar es el manejo del presupuesto por los responsables de la gestión administrativa: los funcionarios de alguna manera se vinculan con proyectos y gestionan los recursos que les permite avanzar con los propios planes de desarrollo. Los departamentos manejan el presupuesto necesario y esto hace que se agilicen los procesos internos de los mismos.

*“Recursos, por ejemplo, del tema del presupuesto sí hay una delegación que no mencioné, felizmente a mí no me toca atender esta parte de los números, tenemos unas reuniones a comienzo de semestre con una secretaria que es muy buena en estos aspectos y simplemente vamos haciendo seguimiento, pero yo no tengo responsabilidad de determinar uso de recursos, cuando los he necesitado los he tenido y eso es lo que puedo decir, no es una limitación, nunca lo ha sido”. Entrevista 3: Director de Escuela Pregrado.*

*“Si uno logra buscar los recursos los encuentra. Yo por lo menos tengo un presupuesto grande en biblioteca, materiales y pruebas, todo lo que yo he pedido se me ha otorgado y está al día. Yo necesitaba un laboratorio de neurofisiología al día y esos son equipos costosísimos; ¿qué hice? hice un Proyecto ante la Ley de Tecnología Venezolana que el 5% de ganancia de las empresas se destina a proyectos que sean sociales y significativos. Puse mi proyecto en una página que hay y lo gané, me lo financiaron. Compré mis equipos y la universidad no tuvo que gastar nada y fueron millones; pero eso también la universidad te lo dice, o sea, tú lo tomas o lo dejas, ---no hay presupuesto para esto, pero si ustedes solicitan por allí, por allá a lo mejor lo consiguen, y eso fue lo que yo hice y de todas maneras se consiguió”. Entrevista 5: Director Escuela de Pregrado.*

*“Los departamentos elaboran su nómina con el recurso humano y elaboran su presupuesto, tienen recursos para prever suplencias, horas para contratar, preparadores adicionales para reponer equipos, cada departamento hace su presupuesto. En Matemáticas somos atípicos, nosotros no hacemos, ni la nómina, ni el presupuesto en los departamentos, hacemos una nómina global de Matemáticas, están la escuela y los departamentos integrados”. Entrevista 6: Jefe de Departamento.*

**(F17).** De acuerdo a algunos funcionarios, pese a la situación económica del país, pueden contar con los recursos que se requieren para la marcha de la institución y con lo necesario para avanzar en los procesos de cambio.

*“Recursos tengo. Últimamente ha habido problemas por la situación económica del país, por supuesto ha afectado a la Universidad, sin embargo, yo no me puedo quejar de que me haya hecho falta algo, muchas veces hay algo que no es imprescindible, yo quisiera tenerlo, no lo tenemos porque es muy costoso, pero eso no quiere decir que sea algo frustrante, a mí me parece que en cuanto a recursos, siempre está bien, me han dado todo lo que he pedido. Como le digo, últimamente si se ha puesto un poco difícil la parte financiera, digamos las dependencias financieras, al final aparecen los reales, claro, usted pide lo que realmente es estrictamente necesario”. Entrevista 4: Jefe de Departamento.*

**(D22).** A pesar de que algunos funcionarios dicen contar con los recursos necesarios, otros, y de acuerdo a la dependencia en que se desempeñan, sienten que hace falta autonomía para su disposición, ya que el uso presupuestario es centralizado y en oportunidades se limita la disposición de partidas para actividades y programas que no sean ampliamente justificadas.

*“En término de recursos no tenemos mayor autonomía, eso depende del decanato, prácticamente todos los recursos están centralizados. Por ejemplo, recientemente se planteó un estudio de mercados para una nueva especialización, bueno no tengo asignado dinero para hacer ese estudio, entonces uno se lo plantea al decanato y ahí sí hay recursos”. Entrevista 7: Director Escuela de Postgrado.*

*“Yo creo que sí, dentro de lo que proporciona a la capacidad que tiene la universidad y la disponibilidad de recursos financieros, digamos que hay limitaciones en el caso de querer asistir a un congreso, hay que justificarlo bastante bien, en diez años solo he ido a uno en el área de educación a distancia, es un tema que le interesa mucho a la universidad, pero nunca he pedido para otras cosas, por las que voy por mi cuenta, por ejemplo, cada dos años voy a la reunión del mundo futuro. Para las cosas que yo hago sí hay los recursos”. Entrevista 8: Coordinador de Postgrado.*

*“Recursos no, porque nuestro presupuesto no alcanza, llevamos pidiendo dos años para ampliar la banda y todavía es el día que no la hemos contratado ni nada”. Entrevista 9: Dirección y Coordinación de Aprender.*

*“El área tiene asignados recursos económicos propios, pero no mucho. Yo pienso que necesita un refuerzo fuerte a partir de Octubre, ya que a partir de ahí se necesita ayudar al profesor en buscarle material y se requiere más esfuerzo. Si no se les incorpora a los profesores que son más de quinientos entre tiempo convencional y tiempo completo, no tiene sentido, porque debe existir una convicción y un conocimiento previo principalmente”. Entrevista 15: Directora de Formación Social.*

## **II.2.14. Sistema de gestión de la información.**

**(F18).** La comunidad educativa reconoce la necesidad de aprovechar los beneficios de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICS) en la Gestión Académica y Administrativa, consideran que el nuevo sistema de información “SAP”, es un soporte valioso una vez toda la comunidad haya aprendido a utilizarlo; creen que la transformación se puede lograr mediante un proceso de capacitación específico sobre el manejo del sistema establecido. La utilización y aprovechamiento del sistema traerá a corto y medio plazo los beneficios de los avances en la utilización de las tecnologías de la información, asegurando la interacción y el éxito de los procesos académicos y administrativos.

*“El sistema es una oportunidad de integrar información valiosa para la toma oportuna de decisiones”. Grupo Focal 10B: Personal Administrativo.*

*“El sistema de información desde el punto de vista del presupuesto, ha sido muy beneficioso, porque se maneja un presupuesto integrado ya que se sabe qué tiene cada persona y puede mostrar cómo se va gastando su dinero, por esta razón es una forma más ordenada de administrar los recursos”. Grupo Focal 10A: Personal Administrativo.*

*“Otro reto, es el control en los recursos, ya que siendo una universidad privada limitada a que las matrículas que tengamos respondan a la demanda del mercado, entonces en ese sistema de cambio montar un programa de gestión que permita saber cuánto se está gastando”. Grupo Focal 1: Autoridades.*

*“Falta un tema de estructura, y de esa estructura de los procesos internos es lo que para cuando nosotros tengamos eso tomado, todo lo demás son plataformas, son sistemas que dan apoyo a esos procesos administrativos académicos o de los estudiantes. Cuando la base está sólida, lo que le ponemos encima debería funcionar muy bien, un porcentaje bastante alto”. Grupo Focal 10B: Personal Administrativo.*

*“Es importante tener en cuenta que el entorno y la dinámica en la que se mueve la universidad está pidiendo un cambio; y el hecho que la universidad se maneje de manera vertical no implique una separación entre lo académico y lo administrativo. (Ej.) Que en la conformación del consejo académico no existan miembros de la parte administrativa porque hace que las decisiones allí tomadas repercutan en las actividades de las áreas administrativas”. Grupo Focal 10A: Personal Administrativo.*

*“Otro aspecto importantísimo es el hecho de que cada unidad sepa muy bien cuál es su rol y que exista una confluencia entre lo netamente operativo y cómo se ejecuta. Es empezar a mirar las cosas como un todo, entendiendo que las cosas que se hagan por un lado van a afectar al otro siempre”. Grupo Focal 10A: Personal Administrativo.*

*“En la parte administrativa lo que estamos viviendo es la integración del sistema, como todo sistema toma su tiempo para estabilizar, depurar, capacitar y cómo describir esos sistemas, esos procedimientos que ahí encontramos, integración con la parte académica y con los estudiantes, con la respuesta que le estamos dando a esos clientes que son importantes”. Grupo Focal 10B: Personal Administrativo.*

*“Precisamente una de las cosas que a mí me llamó mucho la atención era esa, nadie confiaba en la información del S.A.P. y después de mucho bregar con el tema ahora si dicen, nos pueden suministrar información del S.A.P. porque la información que se da es la correcta”. Grupo Focal 10B: Personal Administrativo.*

**(F19).** El sistema de información permite que haya más control en la organización y desarrollo de las acciones de funcionamiento, y ese control es necesario en toda institución que quiera progresar. El grupo focal de los administrativos es consciente de sus aportes para la asimilación y estandarización de los procesos y la interacción entre los procesos académicos y administrativos.

*“El sistema está creando ese puente entre lo académico y administrativo en el sentido que se tiene que ajustar a unas fechas, cosa que no sucedía antes, ya que anteriormente se realizaban las cosas en último momento; pero con este sistema, las cosas se deben realizar en el momento que es y si no se hizo, las consecuencias de dejarlos así, recaerán sobre la unidad que no hizo lo que debía hacer”. Grupo Focal 10A: Personal Administrativo.*

*“Este programa es por excelencia uno de los más utilizados por grandes empresas, por esto no se debe llamar al sistema inflexible, sino controlador, es una especie de auditor en la función. Justamente esa es su mayor fortaleza, el hecho de poder rastrear la acción del usuario dentro del sistema, lo cual garantiza que cada persona esté trabajando dentro de sus límites, auditando de alguna manera las diferentes funciones”. Grupo Focal 10A: Personal Administrativo.*

*“Toda decisión tiene un efecto o implicación en las diferentes áreas. Un cambio en la academia tenemos que ver cómo impacta en los distintos módulos, es por esta razón que cada unidad debe revisar que está haciendo”. Grupo Focal 10A: Personal Administrativo.*

*“Los beneficios de contar con un sistema de información se refleja en lograr la integración de todos los módulos, lograr constituirse como un verdadero sistema”. Grupo Focal 10A: Personal Administrativo.*

*“No solamente por la herramienta y por conocer, sino por la cultura de cómo manejar el sistema, un sistema al que hay que adaptarse y por eso es que S.A.P. maneja mucho los estándares, y aunque te da opción de hacer desarrollo, lo primero que te dice es que hay que usar los estándares, para que no haya problema con las versiones y por lo que he podido palpar, se hizo mucho desarrollo. Precisamente la tutoría explicaba cuestiones que tenemos que manejar, distinto a lo que es el sistema, pero la cultura que se trabajó en ese momento, es la impresión que yo tengo, fue como S.A.P. me hace, y yo lo venía haciendo así, lo voy a continuar haciendo así, entonces la oportunidad que habría de mejorar un proceso como tú dices antes era más sencillo: no se controlaba nada, las cosas se hacían de la misma manera, entonces todo el mundo decía: ¿Para qué hacer presupuesto? si al final tú lo retirabas, eso no importaba, no había control. Ahora que el presupuesto es llevado por S.A.P. y la oficina de control y desarrollo lo supervisa, ahora es al contrario, ahora si tú llegas hasta ahí, no puedes coger mas del presupuesto, es más complicado”. Grupo Focal 10B: Personal Administrativo.*

*“Porque antes funcionaba satélite y no había control, es decir, ustedes en cultura hacían con su dinero lo que ustedes querían, no había controles, ahora todo tiene que someterse a la ley, ahora pasa por un órgano de control que debe tomar la factura”. Grupo Focal 10B: Personal Administrativo.*

*“Es más complejo hacer un formato de cien líneas, donde hay alrededor de ochenta ítems; ese es el cambio de paradigma que tenemos que establecer para planificación presupuestal y no planificación financiera”. Grupo Focal 10B: Personal Administrativo.*



*“Ciertamente cada unidad conlleva sus procesos, de alguna manera apoyan, pero es importante no que salgan individual, lo que yo necesito, porque también hay comunidades para que el proceso pueda correr, necesito cosas de mí, como también necesita cosas de los otros, yo creo que es la cultura, el S.A.P. requiere trabajar en unidad, no se conoce cuál es el proceso que se está haciendo, creo que me puede aportar muchísimo al S.A.P.”. Grupo Focal 10B: Personal Administrativo.*

*“Formación de un centro de competencias laborales para capacitar a cada funcionario frente a su cargo”. Grupo Focal 10A: Personal Administrativo.*

*“Se deben normativizar cada uno de los procesos y el sistema establecido”. Grupo Focal 10A: Personal Administrativo.*

*“La confiabilidad de la información, lo estricto o lo poco flexible del sistema, obliga a manejar o a introducir la información de cierta manera, lo cual garantiza que la información allí contenida sea confiable”. Grupo focal 10A: Personal Administrativo.*

*“El proceso administrativo, lo que yo veo desde mi puesto de trabajo es que nos falta mucha integración y es lo más difícil que tenemos ahorita. Nuestro trabajo administrativo ha utilizado más pasos, cosas que no están bien en cuanto a la academia con recursos humanos o recursos humanos con la academia y es un canal de vigilar, creo que la mayoría de los que trabajamos con S.A.P. no tenemos integración, hay espacios con dos tiempos, por ejemplo, la academia en esos tiempos coloniza las clases para con las relaciones con los docentes y nosotros de los recursos humanos tenemos dos tiempos entonces, ya por allí hay un problema físico que es poder hablar, un docente, un evento en la academia o con los pagos, la puntualidad de los pagos, porque a nosotros la información nos llega un mes después que empiezan las clases, entonces ya por ahí tenemos un problema, un problema clave con eso y que nos afecta desde el puesto de trabajo nos afecta mucho esta falta de integración que hay en el S.A.P.”. Grupo focal 10B. Personal Administrativo.*

**(O2).** En los actuales momentos las tecnologías de la información son la base de los procesos organizacionales en las empresas. La Universidad ha entrado en el proceso de cambio y transformación y para esto se apoya en el Sistema de Información “SAP”.

*“La integración que el sistema hace de la parte académica y que se ve inmediatamente en la parte administrativa es un éxito, porque anteriormente se tenía que esperar un tiempo para poder ver la información, ahora es inmediato”. Grupo Focal 10A: Personal Administrativo.*



*“Se ha mejorado y se ha aprendido de los errores encontrados durante los procesos, pero todavía falta claridad en ciertos puntos”. Grupo Focal 10A: Personal Administrativo.*

**(O3).** La implementación de un sistema de información, probado, utilizado y evaluado en otras instancias ofrece la oportunidad de reconocer sus beneficios en la organización y gestión, entendida como una herramienta que viene a facilitar los procesos propios en función de cada órgano que la compone, haciéndolos a la vez más oportunos y productivos.

*“El sistema S.A.P. no es una maravilla, inclusive tengo noticias que en S.A.P. ha habido problemas entre sus propias áreas, es decir, las oficinas en Alemania tenían una forma de trabajar y se vieron envueltos en una red por un interno, pero el sistema en sí, funciona, y está probado que mundialmente funciona, tiene algunas debilidades, nosotros lo sabemos, se están corrigiendo, pero básicamente tiene que ver con el tema de implementación, de no tener la correcta asesoría ni el adecuado manejo del proyecto, esa es la experiencia que yo he recogido en este año”. Grupo Focal 10B: Personal Administrativo.*

*“El problema es que primero hay que establecer normas y procedimientos, un problema de organización y método, y el segundo de capacitación de las personas que usan el S.A.P. Básicamente las dos cosas que hacen falta para que el S.A.P. no sea un monstruo sino una herramienta”. Grupo Focal 10B: Personal Administrativo.*

*“En lo que respecta a planta física el cual no está dentro del sistema SAP, pero maneja una cantidad de información y procesos que también son vitales, pero que lamentablemente no nos competen”. Grupo Focal 10A: Personal Administrativo.*

**(D23).** Se percibe falta de capacitación y entrenamiento del personal para la utilización de las tecnologías que soportan los procesos informativos y comunicativos en la institución. La demora en la actualización de la información y en la toma de decisiones demora los procesos. Esto ocurre por el desconocimiento del funcionamiento (falta de capacitación) y por la desconfianza que genera lo que no se conoce, lo cual entorpece el desempeño de cada funcionario y su efectividad.

*“Una gran debilidad es el no haber logrado la integración planteada en un principio como meta principal del sistema, debido a la falta de concientización por parte de usuarios y directivos”. Grupo Focal 10A: Personal Administrativo.*

*“En cuanto a debilidades todavía se desconoce muchas cosas del sistema y a nivel del personal falta entrenamiento”. Grupo Focal 10A: Personal Administrativo.*

*“El problema que nosotros hemos tenido como área es porque no hay una cultura de la información”. Grupo Focal 10B: Personal Administrativo.*

*“Falta esa intervención que tiene que ver con procesos y falta de entrenamiento justamente de los procesos de carácter administrativo”. Grupo Focal 10B: Personal Administrativo.*

*“Contar con S.A.P. es una fortaleza que tenemos. S.A.P. es un sistema que lamentablemente está siendo subutilizado, no se sabe usar, es un problema de entrenamiento”. Grupo Focal 10B: Personal Administrativo.*

*“Se percibe la no sensibilización frente al sistema, cosa que ha impactado a los usuarios y es natural; lo cual requiere un poco más de entrenamiento quizás mostrándole a la gente lo que realmente debe hacer en el sistema, dependiendo del trabajo desempeñado en la empresa y esto haría que se superaran algunas dificultades presentadas por los usuarios”. Grupo Focal 10A: Personal Administrativo.*

*“Respecto a recursos humanos, el sistema se ha entendido y se ha sabido manejar, pero la gran debilidad es que la capacitación dada o que se está dando, no se supo dar”. Grupo Focal 10A: Personal Administrativo.*

*“Por otra parte, el manejo se hace lento, pesado, no se puede dar a veces la información oportuna porque se debe cumplir con todos los pasos que requiere el sistema”. Grupo Focal 10A: Personal Administrativo.*

*“En el área de mercadeo, se pudo haber sacado más provecho, porque no cabe duda que la herramienta más importante, sea tener un sistema integral, y pues se cree que no se tiene ni se va a obtener hasta el momento”. Grupo Focal 10A: Personal Administrativo.*

*“No es desidia. Yo pienso como ocurren los procesos en la academia, en toda parte académica hasta donde yo entiendo y muchas veces no sabe qué profesores va a dictar esa materia o sí se sabe pero hay que esperar que el alumno se inscriba. Una vez que la materia o la sección esté cubierta es que inicia el proceso de contratación, puede pasar un mes para que ese proceso llegue al escritorio para poder pagarle, ya tiene hasta un mes o mes y medio dando clase y no han pagado simplemente. No es cuestión de desidia o de que el jefe de pagos lo olvidó, es simplemente el proceso para que eso llegue hasta recursos humanos”. Grupo Focal 10B: Personal Administrativo.*

*“Yo estuve en proyecto del cambio de nómina y cuando se inició el proyecto, inició la configuración de la nómina y de todos los pagos y los procesos de la universidad, pero se pensó individual, no se hizo seguimiento al cambio de políticas en el procedimiento y se quiso cambiar los periodos de pago a los profesores para que estuviesen de acuerdo tanto la contratación de los profesores como pago de nómina; se pensó mas no se activó sobre eso, se equivocó, pero yo diría que hacerle seguimiento a las políticas sería la solución”. Grupo Focal 10B: Personal Administrativo.*

*“En la parte operativa, se ha vuelto muy complicado para nosotros, las cosas tan sencillas como el pago de una pintura para pintar la sala, son complicadas, es muy complejo, no lo entienden en la parte administrativa. Yo soy quien junto con Bartolomé, hacemos el proceso de redimir el presupuesto, antes era mucho más sencillo ahora, es una hoja complicadísima. El S.A.P. es maravilloso, eso nos lo han dicho, pero para nosotros ha complicado todo, nos ha hecho perder mucho tiempo, yo todavía no lo he entendido”. Grupo Focal 10B: Personal Administrativo.*

*“El pago se retrasa, es un problema, pero eso no es S.A.P. esto es una excusa simplemente, usan el sistema para excusarse porque el procedimiento esta peor”. Grupo Focal 10B: Personal Administrativo.*

**(D24).** En las declaraciones de los entrevistados se pone de manifiesto de manera reiterada la carencia en el conocimiento de los protocolos que definen cómo se debe proceder para agilizar cada función, los tiempos de procedimiento y en quién recae la responsabilidad, para el uso del mismo y el manejo de los instrumentos necesarios de cada proceso.

*“La debilidad más fuerte que tiene la universidad es la falta de definición de procedimientos. En algunos casos los procedimientos están definidos, pero no están divulgados, entonces sencillamente cada quien hace las cosas como mejor le parece”. Grupo Focal 10B: Personal Administrativo.*

*“Las personas encargadas de tomar decisiones de la parte del sistema tienen que conocer también un poquito más los requerimientos de los diferentes departamentos, porque estoy segura que así como comunicaciones tiene algunos, el departamento tendrá otros y otros departamentos otros, o sea, que esto vaya en función al trabajo que hacen los diferentes departamentos. Rescatando una cosita que comentó Cecilia y comentaba Luis, especialmente, la liquidez del sistema S.A.P. Por ejemplo, en la parte que me tocó a mí únicamente que es la parte de registro y contrato de la página Web, ciertamente es tan rígido, a nivel de lo que es página Web, que debería ser algo un poco más flexible, más dinámico por la naturaleza misma del medio, pues no sucede y es difícil ajustarlo, pero no es la mejor manera de dar la información y de presentarla, menos en un mundo como hoy que tenemos cantidad de formas on line de comunicarnos y entonces contar con una página muy difícil, no es quizá la mejor herramienta, eso por la parte de gestión”. Grupo Focal 10B: Personal Administrativo.*

*“Las personas que lo manejan necesitan hacer conciencia de la importancia de saber manejarlo y obviamente una inducción, para así hacer efectivo no solo el sistema sino la universidad”. Grupo Focal 10A: Personal Administrativo.*

*“El gran cambio se daría desde mi punto de vista cuando todos estemos claros de cómo se hacen las cosas en la universidad, de dónde se dan y tener una manera de expandir, de informar. Cuando este proceso tenga un cambio y uno puede cambiar a la velocidad que cambia la universidad. No solamente desde el punto de vista administrativo, sino también desde el punto de vista docente, si hay cambio a nivel de reglamento o a nivel de la manera de hacer las cosas”. Grupo Focal 10B: Personal Administrativo.*

*“Hay una debilidad en el tema de los correos, se puede tomar como un sistema de comunicación entre nuestros pares o con los estudiantes, creo que es una herramienta muy poderosa y que efectivamente pues la responsabilidad de muchas de esas no es solamente de la parte técnica sino del procedimiento, hablando un poco de los protocolos de actuación, del mantenimiento de esas plataformas por ejemplo. Respecto a los protocolos de actuación, ¿Quién decide cómo se informa cuando un estudiante se da de baja o no en una lista de correos? ¿Quién es el responsable? no lo sabemos, la verdad, no lo sabemos, a veces nos llega de la parte administrativa la lista de baja, pero el protocolo no funciona desde este punto de vista”. Grupo Focal 10B: Personal Administrativo.*

*“Es necesario realizar un proceso de reestructuración al uso administrativo y concadenado de tal manera que no haya tipicidad de la información, ni de represamiento de la información, ni tampoco de trabajo con desconfianza, sino que sabes cuál es el producto final que necesitamos en todo proceso”. Grupo Focal 10B: Personal Administrativo.*

*“La falla que hay en comunicaciones es solamente porque no se sabe claramente qué es lo que hay que comunicar, a lo mejor hay procesos de comunicación ya establecidos y que sí funcionan, pero si no hay la cuenta primaria de esa información, puede ser mediante un procedimiento claro, un manual de normas, ¿qué voy a comunicar, si no tengo nada que comunicarte!”. Grupo Focal 10B: Personal Administrativo.*

*En algunos casos todavía falta, porque solo se tiene definido el perfil de algunas personas, pero a su vez se ha tratado de pulir o rediseñar esos perfiles para adecuarlos a las necesidades de la universidad. Por otra parte se ha tratado de adecuar ese mismo perfil a las acciones permitidas por la empresa. De esta forma se demuestra que hace falta un gran camino por recorrer. Respecto a la aclaración del protocolo a seguir en muchos procesos, ya que esto no se puede diseñar de manera rápida, sino con gran sutileza teniendo presente las necesidades de la universidad y de los usuarios, para así adaptar los diferentes perfiles a lo planteado inicialmente. Grupo Focal 10A: Personal Administrativo.*

*“A veces me pasa que no sé cómo hacerlo, pasa por ejemplo, me resulta difícil, cargar las notas, buscar la lista de los estudiantes, tener una aspiración tan extravagante como la lista de estudiantes antes de que termine el semestre, claro es un cambio, pero si alguien me explicara para que son esos cambios estaría dispuesto a pensar que eso inclusive es ventajoso”. Grupo Focal 4: Directores y Coordinadores de Postgrado.*

*“No se conoce el manual de normas y procedimientos, por lo tanto, se debe conocer más a fondo para lograr un trabajo sincronizado”. Grupo Focal 10A: Personal Administrativo.*

*“El sistema es muy poderoso, de hecho la debilidad no está en el sistema sino en los que lo manejan, porque se desconocen muchas cosas de él. Como todo sistema presenta sus límites, pero ni siquiera se ha llegado a ellos ya que todos los días se conoce algo más del sistema, debido a que como se mencionó anteriormente el conocimiento acerca del sistema no se está transmitiendo bien, ya sea por la dinámica, por el poco personal que está trabajando en el sistema, la implementación del sistema, el desconocimiento de muchas de las cosas que hay que hacer, incluso las fallas que hubo con el desarrollo de la consultora y lo realizado posteriormente, que actualmente es lo que se está solucionando con personal de la empresa, lo cual no era porque el sistema no lo podía hacer, sino porque hubo un mal manejo interno de los procesos; haciendo que algunas áreas tomaran trabajo en algunos asuntos que no le correspondían, provocando un “divorcio” entre lo que se debería hacer y lo que la persona efectivamente termina haciendo (acciones que no se reconocen dentro del cargo). Esto ameritaría una redistribución de las funciones de los cargos o tener más personal especializado para realizar aquellas tareas, ya que esto impacta en lo que cada trabajador tenía como meta o plan de trabajo”. Grupo Focal 10A: Personal Administrativo.*

*“Se debe mirar cómo la información fluye, esta debe ser como un cuerpo humano y cada uno sabe qué es lo que hay que hacer y cómo llevar a cabo ese protocolo, siendo el sistema el lugar donde todo se deposita, pero debe realizarse de la mejor manera porque si no da igual que la persona que lo haga sea sabia o no. A su vez, debe haber gente que tome decisiones de cómo, es decir, cosas que no estaban previstas, se deben incluir dentro del sistema para que todos las conozcan”. Grupo focal 10B: Personal Administrativo.*

*“La comunicación que tenemos en la universidad no es la adecuada, aparte nos pasan una evaluación de mucha gente que está obsesionada así porque sí, no sabe uno si es una evaluación de riesgo, sobre qué es lo que uno está haciendo o es una evaluación institucional adecuada para ver hacia dónde van, ver criterios, ver que hay que hacer hechos concretos”. Grupo Focal 10B: Personal Administrativo.*

*“Sí se puede mejorar, simplemente hay un tema y es el dinero, un tema de volver a sentarnos y clarificar un sistema, pero es la debilidad y los procesos con nosotros internamente para llegar a ver cuál es el más adecuado para poder trabajar. Grupo focal 10B: Personal Administrativo.*

*“Hubo muchas cosas que se tuvieron que corregir solo sobre la marcha y nosotros acá atendemos clientes diariamente y es muy difícil explicar al cliente que trate de comprender nuestra estructura de correr en equis. Hoy en día, pasamos por un problema de implantación de S.A.P. Efectivamente es un problema muy difícil porque es muy complicado por la inexperiencia, algo que yo me atrevería a sugerir aquí, es que allá, en ese momento se creó una especie de gerencia S.A.P. entonces cuando uno tenía problemas casi que todos los días hay fallas por falta de entrenamiento, o fallas porque los demás te fallan, o fallas porque hay cosas particulares que no fueron previstas, pero hay una realidad para el cliente esa gerencia S.A.P. estaba ahí para darnos respuesta de lo de finanzas, de secretaría, de capital y de un tema como tal. Grupo focal 10B: Personal Administrativo.*

*“Una de las debilidades que tiene la universidad, dentro de los procesos administrativos por ejemplo, yo podría decir que por ello no tengo claro el proceso o no lo he visto claramente definido: si yo tengo que pedir mis viáticos, ¿A dónde tengo que ir a pedirlos? si yo necesito devolver dinero del que no me gasté, ¿A dónde voy? o sea, por ponerte un ejemplo sencillo, yo quiero pedir un adelanto del bono vacacional, entonces, ¿Cuál es el procedimiento? hay más de mil”. Grupo focal 10B: Personal Administrativo.*

### **II.3. FACTOR III: PROGRAMAS ACADÉMICOS.**

## II.3. FACTOR III: PROGRAMAS ACADÉMICOS.

### II.3.1. Contexto Nacional.

(F1). Los programas académicos de UNIMET, responden plenamente al marco legal nacional establecido para su oferta, igualmente sucede con el diseño curricular de los planes de estudio donde se tienen en cuenta los lineamientos emitidos por las agremiaciones, las necesidades del entorno y las demandas del mercado.

*“Los directores de escuela deciden qué es lo que quieren y lo mismo la facultad de Ingeniería, digamos aquí hay unas cuestiones que son incluso acuerdos nacionales dentro del núcleo de los decanos de Ingeniería que básicamente establecen que un ingeniero debe ver tales y cuáles contenidos, entonces bueno, nosotros de acuerdo a lo que se requiere proponemos un programa tratando de satisfacer lo que ellos piden y además dando las razones por las cuales hay que ver una u otra cosa”. Entrevista 6: Jefe de Departamento.*

### II.3.2. Diseño curricular.

(F2). En gran medida egresados y estudiantes identifican en el diseño curricular del programa académico cursado, el énfasis en emprendimiento, en el desarrollo humano integral y en el idioma inglés, reconocen el sentido de las asignaturas y las competencias que estas aportan a su desempeño profesional.

*“Tenemos de igual forma unas materias muy avanzadas que nos dan unas herramientas supremamente importantes en el momento del desarrollo profesional”. Grupo focal 6: Estudiantes de Pregrado.*

*“Tenemos un nivel de exigencia en idiomas lo cual es una herramienta muy importante para el mercado profesional”. Grupo focal 6. Estudiantes de Pregrado.*



*“Dentro de los aspectos positivos hay un muy buen desarrollo en todo lo que es el área funcional, académicamente se prepara muy bien cada estudiante en desarrollar de alguna forma el conocimiento muy específico en el área de la carrera y tener por otra parte una visión de gerencia, de manejarse en el ámbito laboral”. Grupo focal 7: Egresados de Pregrado.*

*“Lo otro es que en ese componente de educación integral que se había planteado, el educador de UNIMET tiene un campo de acción que va más allá del aula, lo cual permite afirmar que nos desenvolvemos en un todo”. Grupo focal 7: Egresados de Pregrado.*

**(F3).** La denominada “Área Inicial” cuenta con un diseño curricular por módulos, en los cuales se integran dos áreas de conocimiento y se articula la ética, el aprender a aprender y el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICS). Este diseño se ha orientado a la formación de competencias y es extrapolable a las demás asignaturas en los diferentes programas académicos, actualmente se encuentra en proceso de evaluación con el propósito de buscar una mayor integración de las diversas áreas.

*“Esto lo tenemos en un entorno ético, de aprender a aprender y tecnología, con esos tres ejes y ese contexto nos remitimos para ver qué es lo que el estudiante necesita para tener una visión global. Fue un primer paso que un módulo tenga la unión de dos áreas, pero ninguno está contento con los resultados, la idea es reestructurarlo e integrarlo más”. Grupo focal 8: Equipo Prometeo.*

*“El norte de los próximos pasos es tratar que lo que aprendimos llevarlo a los primeros años iniciales, por competencias y periodos más cortos etc.”. Grupo focal 8: Equipo Prometeo.*

*“Todas tienen que ser aprobadas, ya que la gestión académica de la asignatura es nuestra responsabilidad. Cada una tiene la responsabilidad de que la asignatura encaje perfectamente en la misión y el objetivo de los departamentos”. Grupo Focal 8: Equipo Prometeo.*

**(F4).** El “diseño microcurricular” o de cada asignatura en el área de formación gerencial responde al perfil de ingreso de los estudiantes por cuanto son egresados de diferentes carreras de pregrado, lo cual requiere alcanzar un nivel básico de competencias administrativas para luego profundizar en la especialidad elegida. Ello ha

repercutido positivamente en los índices de permanencia en el programa, así como en el perfil de egreso.

*“Las materias en el área de formación gerencial están diseñadas sobre todo teniendo en cuenta el ingreso de los estudiantes que provienen de distintas carreras, entonces en esta área de formación gerencial lo que se pretende un poco es lograr cierta nivelación de diferentes carreras como de abogado, ingeniero, es decir, de diversas profesiones y lo que se busca en esa área de formación gerencial es eso, después entramos en las áreas de concentración que es ahí donde el estudiante ya escoge su especialidad.”. Entrevista 7: Director Escuela de Postgrado.*

**(F5).** Las especializaciones y maestrías de UNIMET, cuentan con un gran reconocimiento que se atribuye en parte a la seriedad y el rigor que caracteriza los programas, pero se percibe una marcada diferencia en el perfil de egreso del pregrado y del postgrado en lo referente a formación distintiva que caracteriza al egresado de UNIMET, en cuanto a competencias como: el liderazgo, trabajo en equipo y el emprendimiento, entre otras. De acuerdo con ello, se han diseñado estos módulos e incluido en el currículo de postgrado teniendo en cuenta que estos elementos son distintivos y son constitutivos del posicionamiento y reconocimiento en el mercado laboral y en la sociedad.

*“En cuanto a la formación distintiva en Postgrado, yo tengo la impresión que en lo básico no ha habido una distinción fundamental. Sí hay en cierto grado de seriedad que tiene la universidad de formalidad y para los estudiantes es importante”. Entrevista 8: Coordinador de Postgrado.*

*“En el diseño curricular se está planteando ya claramente una estructura con unos módulos de competencias y unos módulos de emprendimiento y que sobre la base de esa estructura modular se oriente la formación de nuestros egresados, de esta forma consideramos que lo que sí tiene el alumno de pregrado y no lo tiene el de postgrado, nosotros podemos realmente incorporarlo”. Entrevista 7: Director Escuela de Postgrado.*

*“Hay ciertas dificultades en el tema que se nos incentiva en el rendimiento a nivel de negocio, le nace al que lo tiene o por necesidad; pero no es una formación estricta”. Grupo focal 7: Egresados de Pregrado.*

**(F6).** La tesis y/o el diplomado que se realiza como proyecto fin de carrera, desarrolla de manera transversal competencias para el trabajo en equipo, a través de la interdisciplinariedad y favorecen el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICS), componentes que son esenciales dentro del Modelo Educativo

de UNIMET y que a la vez son reconocidos como elementos distintivos en la formación del profesional egresado de esta institución.

*“Yo soy egresada de la Escuela de Idiomas Modernos del 2007; para nosotros en el momento que realizamos la tesis y el diplomado nos dimos cuenta que el manejo de las nuevas tecnologías de la comunicación se da en 100%, la relación interdisciplinaria se da también de manera importante, lo cual es una experiencia supremamente enriquecedora”. Grupo focal 7: Egresados de Pregrado.*

**(D1).** La información recogida pone de manifiesto que el profesorado tiene dificultades al realizar la “programación microcurricular o de la asignatura”, ya que tradicionalmente los programas académicos se diseñaban por semestre o año, por tanto este aspecto merece especial acompañamiento en un proceso de transformación del Modelo Curricular por trimestres.

*“Yo estoy en la facultad de estudio jurídico en derecho y la parte negativa es que la mayoría de los profesores que vienen a esta facultad, vienen a dar la carrera de derecho en un periodo de un año, entonces nos vemos atrapados en ese dilema, en que, el semestre es muy corto aquí para lo que los profesores dictaban en un año”. Grupo focal 7: Egresados de Pregrado.*

*“Siento que los programas a veces no están diseñados para trimestre, siento que a veces uno requeriría un poco más de tiempo. Allí hay un problema, no se las otras materias, habría que chequear con otros profesores, siento eso con lo de los trimestres”. Entrevista 7: Director Escuela de Postgrado.*

*“El tema del tiempo, provoca que no se vea el contenido completo, lo cual hace que la calidad de la educación disminuya”. Grupo focal 9: Egresados de Postgrado.*

*“Creo que se recarga en algunos casos los contenidos y aparte de eso no se le da el tiempo que ciertos temas necesitan o está dispuesto y el profesor, no lo da”. Grupo focal 6: Estudiantes de Pregrado.*

**(D2).** En la carrera de Idiomas Modernos, el nivel de desempeño de la competencia debe ser reconsiderado, puesto que los niveles de desempeño que deben alcanzar los estudiantes de esta carrera profesional deben ser superiores a los que deben lograr en un nivel mínimo los estudiantes de las demás carreras.

*“Nosotros tenemos una lengua que es el Inglés que la vemos con los demás estudiantes, tiene los cinco niveles, pero le falta exigencia, al igual que el francés”. Grupo focal 7: Egresados de Pregrado.*

*“Yo estudié idiomas y yo creo que a partir del séptimo u octavo semestre empezamos a ver materias que en realidad nos ayudarían a estar en el campo laboral; durante los primeros semestres, son materias sumamente básicas que se concentran principalmente en el inglés y a partir de quinto, sexto semestre se empieza con italiano, alemán, francés”. Grupo focal 7. Egresados de Pregrado.*

**(D3).** Aunque se considere que el diseño curricular del primer año de los programas de especialización y maestría en Gerencia y Finanzas favorecen la adquisición de competencias administrativas que no han adquirido profesionales de otras disciplinas, quienes son egresados de estos postgrados tienen otra visión, ya que algunos consideran esto como innecesario, mientras que quienes no tienen fundamentos en administración lo valoran, pero al mismo tiempo también consideran que se fortalece más el área administrativa en detrimento del área de finanzas.

*“Para mí, la universidad debería tener su maestría solo de finanzas, porque la que tiene actualmente está mezclada con administración y me parece que no tiene la misma aplicación, porque en otras universidades desde tu primer año de maestría ya empiezas a ver cosas de finanzas, en cambio nosotros tenemos que hacer un año básico de administración, para después especializarnos en finanzas”. Grupo focal 9: Egresados de Postgrado.*

*“En mi caso que soy química pura, para mí todo era nuevo, pero los que ya estaban formados en una carrera de administración eran los que se quejaban de la repetición de los contenidos, pero esto es muy difícil de nivelar, porque existen personas que van aprender, otros a reforzar conocimientos; pero que sean como se necesitan. En el área de finanzas a mi parecer fue muy débil, sin embargo, a nivel gerencial siento que lo que aprendí me sirvió mucho”. Grupo focal 9: Egresados de Postgrado.*

*“En el aspecto de finanzas, creo que el pensum no abarca todo lo necesario, a pesar de ser competitivo, existe una serie de vacíos, y lo que se da es algo bastante reducido y tiene que ver con lo que está en el mercado nacional. Por lo tanto, se deben hacer investigaciones porque da la impresión de que no se haya actualizado, y se debe ahondar más, no solo en el mercado nacional sino en el latinoamericano e internacional, ya que es un mundo bastante amplio y no se puede reducir a una sola cosa. Una solución sería que la universidad hiciera nexos con otras universidades que tocan las finanzas latinoamericanas, del medio oriente, porque cada uno es importante”. Grupo focal 9: Egresados de Postgrado.*

*“Debe existir un cambio en las materias, que haya homologación en las materias que tenga relación con la carrera que cada uno haya elegido, es decir, si yo tengo un título de administración y en mi postgrado existen materias muy similares a esta que no me van a proporcionar un conocimiento, debería existir una homologación”. Grupo focal 9: Egresados de Postgrado.*

### II.3.3. Enfoque en competencias.

(F7). La articulación teoría – práctica lograda en la carrera de Ingeniería, mediante la implantación de estrategias didácticas como el Método de Proyectos y el trabajo en equipo en el proceso de enseñanza – aprendizaje, ha contribuido a desarrollar competencias específicas de la formación profesional y ha permitido a los estudiantes adquirir una visión diferente de su desempeño, lo cual contribuye positivamente a su incorporación y posicionamiento como egresados en el mundo laboral.

*“También en la facultad por ejemplo, la correlación, me imagino que lo van a ver cuando vayan a la empresa, una de las cosas que la empresa reconoce de nuestros egresados, es la facilidad de trabajar con cualquier tipo de herramienta así no la conozcan y cuando estoy hablando de herramientas, estoy hablando de herramientas de computación, cualquier equipo o cualquier cosa a lo mejor el estudiante no tuvo la oportunidad de trabajarlo aquí, pero como le hemos dado un abanico de otras posibilidades, el estudiante lo que es aprendió simplemente a mirar y a reconocerlo, yo de eso no lo sé, nunca lo he trabajado, pero no se preocupe yo lo aprendo, entonces eso la empresa valora, el que el estudiante esté preparado para decir claramente que no lo sabe hacer, pero que él sí lo va a aprender. Y lo otro, es a trabajar en base a proyectos, en muchas empresas claramente han manifestado que una de las ventajas del egresado de la universidad es que sabe llegar a un objetivo final, como llevar presentaciones a nivel ejecutivo, eso lo reconocen las empresas y me imagino que lo van a ver cuando vayan”. Grupo focal 2: Decanos.*

*“Nosotros tenemos en la maestría de administración una materia, independientemente sabemos que es del currículo, no es una materia para esto, pero tenemos ya dos años con una materia que se llama Competencias Especiales que traducido al español en España sería Competencias Directivas, y nos ha dado buenos resultados, tratar de no dejarlo al azar, los que egresen de la maestría de administración tengan la posibilidad de recibir una información organizada sobre ¿Cuáles son las competencias? no solamente la que ellos deben ahora, sino lo más importante, las que deben desarrollar”. Grupo focal 4: Directores y Coordinadores de Postgrado.*

(F8): Los profesores consideran que las experiencias pedagógicas y didácticas de los últimos años, han contribuido positivamente a la implantación de un modelo curricular por competencias en la Universidad, ante lo cual se muestran muy seguros y optimistas, sobre todo en el caso de los profesores que han venido trabajando en el

Proyecto Prometeo y algunos otros casos de profesores que han llevado a cabo experiencias innovadoras por iniciativa propia en las asignaturas a su cargo.

*“Yo creo que hay mucha experiencia que apunta hacia esto, en asignaturas, departamentos que han estado estudiando y organizando, lo cual genera programas que apuntan hacia esa idea de la formación por competencia”. Grupo focal 5B: Profesores de Pregrado y Postgrado.*

*“Nosotros tenemos una ventaja, dentro de este equipo hay un experto que ha dedicado muchísimos años a investigar el trabajo por competencias y cuya asignatura es sobre competencias, por lo tanto a nosotros esto no nos generó ninguna resistencia porque ya la conocíamos”. Grupo focal 8: Equipo Prometeo.*

*“Cada uno coordina un área de conocimiento, matemáticas, inglés, computación. Entonces cuando se nos planteó la idea de crear el primer año una carrera que estuviera desarrollada en formación por competencias, lo que primero hicimos fue separarnos en las disciplinas y mirar lo que el muchacho necesita para acceder a su carrera y las competencias para ser exitoso, pero a la vez era que el muchacho egresara con algo que les permitiera estar en el mercado de trabajo” Grupo focal 8: Equipo Prometeo.*

**(D5).** Desarrollar la competencia de “comunicación oral y escrita” en los estudiantes de las diversas disciplinas, es una preocupación no solo de UNIMET, sino de un gran número de Universidades a nivel mundial, ya que adquirir la comunicación verbal y escrita de acuerdo con las exigencias del mundo actual, es una necesidad de los diferentes profesionales, sin embargo, aunque la institución adelanta esfuerzos en este sentido, continúan hallándose debilidades atávicas en los profesionales en ejercicio.

*“Un problema elemental, es la falta de capacidad de hablar y escribir, es grave, falta muchísimo en carreras como ingenierías, eso se deja mucho a un lado y uno debe saber hablar, escribir y comunicarse con el entorno. En la parte integral hay que seguirla mejorando, convencer que la parte humanística es una herramienta de una amplitud general de conocimientos, pero sobre todo, como un conocimiento que obligue a comunicarse de forma verbal, escrita, es fundamental”. Entrevista 16: Empresarios.*

*“Mi preocupación es que las egresadas cuando llegan a pedir trabajo, encuentro fallas en lo concerniente a redacción, ortografía, capacidad de comunicación a nivel verbal, son cosas importantes. Las diferencias entre una egresada de hace veinte años y ahora no debería existir porque venimos de la misma universidad, creo que la clave está en la selección de las personas que van a guiar la carrera”. Grupo focal 7: Egresados de Pregrado.*

**(D6).** Aunque en la malla curricular de forma explícita se pretenden desarrollar competencias socio-afectivas y éticas, mediante el denominado proyecto Prometeo, aún se encuentran vacíos en la formación. Una de las limitaciones, es el tiempo asignado a estas competencias. Para su fortalecimiento debe considerarse que no solo se promuevan mediante un curso, sino que dado su carácter de competencias genéricas, sean asumidas para su perfeccionamiento en las diferentes asignaturas en el currículo.

*“La universidad promueve la formación integral, sin embargo en algunas carreras no vemos el desarrollo o el fruto de esta formación”. Grupo focal 5A: Profesores de Pregrado y Postgrado.*

*“Lo más cercano que pudimos lograr en un periodo tan corto de cuatro semanas fue unir dos competencias que fueran compatibles para que el muchacho las pudiera organizar en un nivel medio y de manera constructiva. El último módulo desarrolla una sola competencia porque lo que hace es integrar lo que el muchacho ha visto en todo”. Grupo focal 8: Equipo Prometeo.*

*“Yo creo que sí, porque tenemos organización matricial y se podría, pero se tendría que hacer un trabajo previo que facilitara ceder la disciplina. Desde mi percepción, va a costar y ya entre nosotros que llevamos diez años juntos, siempre fue difícil en un principio, implica también dejar el área de confort e incursionarme en un área que no domino” Grupo focal 8: Equipo Prometeo.*

**(D7).** La “Gestión Curricular por Competencias” y su implantación definitiva requiere de la definición de lineamientos que contribuyan a la clara identificación de la competencia a formar en la asignatura, y a la definición de estrategias didácticas que favorezcan el aprendizaje, evitando caer en contenidos repetitivos y experiencias inapropiadas para el desarrollo de las mismas.

*“Soy egresado de Estudios Liberales, a mí me parece que sí hay materias pertinentes, pero la carrera por ser nueva tiene muchísimos problemas todavía, ya que no dan a veces las herramientas necesarias para la competencia”. Grupo focal 7: Egresados de Pregrado.*

*“No, las asignaturas nuestras tienen nombre de una disciplina o que se asocia a ella, pero no son iguales, porque hace referencia a la competencia que se quiere ejercer”. Grupo focal 8: Equipo Prometeo.*



*“La materia de desarrollo de competencias lleva diez años, obviamente si revisas el programa no está estrictamente diseñado como un programa por competencias, pero lo que se hace es desarrollarlas”. Grupo focal 8: Equipo Prometeo.*

*“En la asignatura, Desarrollo por Competencias, al final los estudiantes presentan un proyecto de investigación o empresa; allí tienen que integrar estadística, lenguaje, todas las materias que han visto en el área inicial. Esto debería ser una cultura institucional pero, es difícil implantárselo a la gente que no está de acuerdo con esto, se intentó que el uso del lenguaje fuera una prioridad sin importar la metodología, pero no se logró”. Grupo focal 8: Equipo Prometeo.*

### II.3.4. Evaluación curricular.

**(F9).** Introducir elementos de la investigación-acción educativa en la Gestión del Currículo contribuye a generar una cultura de autoevaluación curricular, aunque la institución no ha establecido instrumentos para la evaluación curricular, en cada programa académico (carrera) con determinada periodicidad, la Escuela de Psicología ha elaborado unos instrumentos para la evaluación del programa, y el programa Prometeo adelanta un proceso de evaluación periódica. De hecho, se ha tomado la iniciativa de adelantar un proceso de evaluación del Área Inicial. Estas experiencias merecen ser revisadas y seguramente aportarán elementos de partida para la consolidación del proceso de evaluación curricular en toda la Universidad.

*“Es duro y sobretodo en una universidad como ésta. Por ejemplo, al tercer año me dicen de estar probando un programa que he diseñado con un gran esfuerzo y con gran cariño, me dicen: ahora tienes que cambiarlo, porque ahora hay que insertar diplomados, y yo les digo: “todavía no lo he terminado de desarrollar ni evaluar”, pero bueno mal que bien me dijeron hay que incorporar unos diplomados de pregrado y entonces a fabricar los diplomados y salieron los diplomados dentro de la oferta de carrera y ahora estoy por terminar y me dicen, para al año que viene vamos a ir por trimestres, y va con un año de especialización, y yo digo: “todavía no he evaluado ni siquiera el primer intento de desarrollo de la carrera”. A mí lo que me salva es como te digo, primero, un buen equipo y segundo que cada semestre que nosotros hemos instaurado nuevas materias con nuevos profesores hemos evaluado, yo he tenido siempre eso en mente, incluso los instrumentos de evaluación se los hemos mandado a otros directores de escuela y los han reformulado y adaptado a sus necesidades entonces eso nos ha permitido ir corrigiendo cosas, digamos que lo nuestro es casi investigación-acción”. Entrevista 5: Director Escuela de Pregrado.*



*“Mira, la evaluación se hace más que todo por asignatura dentro del semestre, digamos en qué está ubicado, y se le pide opinión tanto al profesor que dicta la asignatura como a los estudiantes, entonces evalúan la pertinencia de la asignatura para el semestre donde está ubicada, el contenido del programa, las estrategias que ha implementado, los aprendizajes que creen lograron más los estudiantes; es prácticamente el mismo instrumento para el profesor que para el estudiante, pero cuidando la perspectiva de cada uno. Al finalizar cada asignatura revisamos los instrumentos para el siguiente semestre o si tiene un contenido modificado porque no resultó pertinente o que ya tiene una estrategia distinta porque la otra no resultó la más adecuada, incluso ya ha tenido como tres revisiones curriculares en el sentido de traspasar una materia que estaba dictada muy tempranamente y que los estudiantes no tenían la madurez como para digerirla, ya la trasladamos a un semestre superior. Los requisitos entre las asignaturas han cambiado mucho porque algunos resultan muy forzados o no pertinentes”. Entrevista 5: Director Escuela de Pregrado.*

*“Estamos en proceso de evaluación. Se hizo el programa, se terminó de diseñar el año pasado y se decidió empezar un piloto con un grupo de veintidós estudiantes dentro de la universidad, ya vamos en el séptimo módulo de ocho”. Grupo focal 8: Equipo Prometeo.*

*“Vamos a hacer una evaluación en base a la experiencia que tuvimos en Prometeo, o sea, vamos a ver qué podemos hacer con el área inicial, con los dos semestres iniciales a la luz de las competencias, los módulos, integración, ejes transversales”. Grupo focal 8: Equipo Prometeo.*

*“Lo que favorece a este grupo es que lo asumimos como un grupo de investigación acción, con una revisión permanente de cada módulo para su respectiva reestructuración, nos preocupamos por innovar cada vez más, lo cual permite ver las bondades o debilidades de los campos que abordamos, es decir, estamos en constante autoevaluación”. Grupo focal 8: Equipo Prometeo.*

**(D8).** Aunque se pueden apreciar algunos procesos fragmentarios de evaluación curricular, estos están siendo generados por los diferentes programas sin tener unas directrices institucionales establecidas para este propósito, siendo meras iniciativas que han surgido de la gerencia del programa. La institución debe definir los lineamientos, elaborar los instrumentos, establecer los criterios e indicadores de evaluación mediante los cuales se homogeneice el proceso de evaluación curricular de todos los programas tanto en pregrado como en postgrado.

*“En Economía se debe reestructurar el plan de estudios porque solo es en los últimos semestres en donde se ve algo de la carrera como tal”. Grupo focal 6: Estudiantes de Pregrado.*

*“El diseño responde a las necesidades del contexto, a la pertinencia de los contenidos, y en este momento incluso hay una decisión bien interesante para adecuarlo a la nueva realidad y el nuevo contexto”. Grupo focal 7: Egresados de Pregrado.*

*“Hay una falla y lo digo también como mamá de un estudiante de la universidad y es cálculo, no sé qué pasa, pero yo creo que debe haber una evaluación respecto a esta materia, en donde son salones de 20 o 24 alumnos, pasan cuatro o cinco no más, y pasan raspando y si no, los que pasan son los que han repetido la materia como dos veces”. Grupo focal 7: Egresados de Pregrado.*

*“Un profesor tiene estadísticas que demuestran el nivel de aprobación de cálculo I que ha mejorado mucho a partir de Prometeo”. Grupo focal 8: Equipo Prometeo.*

### **II.3.5. Flexibilidad y actualización curricular.**

**(D9).** La Universidad no ha definido lineamientos y procedimientos estandarizados para llevar a cabo los procesos de actualización curricular, mediante los cuales se evidencien procesos de mejora continua en busca de la calidad. Algunos programas han realizado procesos de actualización curricular, eso si de forma individual, cada uno estableciendo su propia metodología.

*“La actualización del currículo, yo por lo menos no lo puedo hacer sola, yo lo tengo que proponer nuevamente ante las autoridades, eso es lo que llaman un Comité de Decanos. El Comité de Decanos después si lo aprueba lo lleva al Comité Académico, durante estos cinco años yo ya he hecho tres revisiones, en donde se han ajustado requisitos, se han trasladado materias, se ha variado algo de contenido en algunas de ellas, incluso se ha eliminado una asignatura y se puso otra”. Entrevista 5: Director Escuela de Pregrado.*

*“El último gran cambio fue una reforma más o menos importante en 1.998 y luego ha habido cambios curriculares decididos en otras instancias y elaborados por los directores de escuelas. En ese momento ellos tomaron muy poco en cuenta a los departamentos, por ejemplo, Ciencias Administrativas que veía cuatro cursos de Cálculo, decidió que le bastaba con tres y bueno esa fue una noticia que nos dieron y ya, claro frente a este hecho como el Cálculo IV ocupaba la parte de Álgebra Lineal, matrices, manejo de matrices y demás a mí me pareció que era muy exabrupto que ellos no viesan dentro de sus currículos nada que tenía que ver con eso, entonces hicimos una reforma, unos cambios en los programas de Cálculo III, unos temas de matrices para lo cual, hubo que sacar algo de Cálculo III para Cálculo II y sacrificar algunos temas de Cálculo II, pero yo solo le llevé eso a ellos como propuesta y les pareció muy bien”. Entrevista 6: Jefe de Departamento.*

*“Hace unos tres o cuatro años. Los programas de matemáticas generalmente como son cursos básicos, es poco lo que hay que actualizar, hicimos algunas actualizaciones interesantes en la rama de Estadística y en la rama de Investigación de Operaciones. En Estadística nosotros hemos hecho un esfuerzo para utilizar los recursos de Excel, es una herramienta muy útil, porque los profesores en general que vienen del mundo de las Matemáticas, son puristas y hay que hacer una trabajo para ubicarlos en la realidad, de que no es lo mismo, el estudiante que estudia Matemáticas, que el que va a utilizar la Matemáticas como una herramienta”. Entrevista 6: Jefe de departamento.*

*“En términos generales, el diseño curricular en nuestras carreras está recientemente modificado, hay sus electivas”. Entrevista 7: Director Escuela de Postgrado.*

*“La manera como se está llevando la enseñanza en la ingeniería está basada en sistemas muy antiguos, y la enseñanza no está basada en estas necesidades”. Grupo focal 5A: Profesores de Pregrado y Postgrado.*

### **II.3.6. Incorporación de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICS).**

**(F10).** La Incorporación de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICS), en la comunidad educativa de UNIMET ha tenido un avance significativo, dado que el denominado proyecto “PROMETEO”, se está desarrollando mediante la plataforma de la Universidad, de este modo se ha logrado generar una comprensión de la importancia de las TICS en la educación y un acercamiento de estudiantes y docentes al uso y manejo de éstas, modificando las concepciones y prácticas del docente y del estudiante frente al proceso enseñanza-aprendizaje.

*“Consideramos que había un primer bloque el cual llamamos Prometeo, corresponde al primer año de la carrera, pero lo importante era que se iba a desarrollar en competencias haciendo uso de la plataforma, ya que esos cursos se diseñarían de la forma semi presencial y también virtual, se diseñaron los ocho módulos”. Entrevista 9: Dirección y Coordinación de Aprenred.*

*“Prometeo que está sobre la nueva plataforma, tiene mayores funciones que la anterior; foro, chat, cartelera, publicaciones, entregas, recibir, procesar las notas, etc. Por eso la plataforma actual se puede considerar adecuada dentro de la población que maneja. En este momento estamos ampliando servidor, tanto el ancho de banda y la capacidad de pasar los cursos, de uno a dos”. Entrevista 9: Dirección y Coordinación de Aprenred.*

*“Se ha tenido un programa de la semana de iniciación, y en Prometeo también tenemos una semana en donde explicamos el nuevo método”. Grupo focal 8: Equipo Prometeo.*

*“Se dictan cada vez más materias por la plataforma, como química, que obviamente requiere de más compromiso por parte del estudiante, pero hay mucha gente que agradece esto, que son los nativos virtuales”. Entrevista 9: Dirección y Coordinación de Aprenred.*

*“Prometeo, es modular, basado en competencias y ocho módulos. Esta montado de manera semi presencial, de manera virtual, basado en las tecnologías de comunicación. Estamos virtualizándolo totalmente y llevando el piloto para hacer los ajustes para que en Octubre se suba a la plataforma”. Grupo focal 8: Equipo Prometeo.*

*“Se ha ido rompiendo lo de la presencialidad. Del grupo que teníamos veintidós, solo tres vienen acá porque ya entendieron que pueden hacerlo desde su casa, lo cual es un gran progreso. Los estudiantes no están obligados a venir, tienen otras oportunidades”. Grupo focal 8: Equipo Prometeo.*

*“El apoyo de herramientas tecnológicas es indispensable, porque debido a los trancones presentados en la ciudad hubiese deseado en mi época que existieran materias con salón virtual. De igual manera, es un proceso largo porque hay profesores que van en contra de esto y no están de acuerdo con la tecnología, luego debe primeramente existir una preparación previa para poder ejecutarlo”. Grupo focal 9: Egresados de Postgrado.*

**(F11).** La Incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación es un proceso que se ha generado no solo desde la iniciativa del equipo de profesores del proyecto Prometeo, sino que es promovido y apoyado por los propios directivos de la Universidad en sus diferentes niveles, lo cual permite apreciar la coherencia con el Proyecto Educativo Institucional y el Modelo Educativo.

*“Para postgrados el Modelo Educativo fue diferente. Yo creo que esto es importante pues este cambio fue mucho más difícil ya que las personas que estaban dirigiendo no tenían el interés. Aquí fue fundamental el apoyo del decano para la parte virtual, él llega y forma parte de todas las decisiones que se toman en postgrado, lo cual es una diferencia muy grande”. Entrevista 9: Dirección y Coordinación de Aprenred.*

### **II.3.7. Investigación.**

**(D10).** Los procesos de formación investigativa tanto en Pregrado como en Postgrado presentan claras deficiencias que van desde la ubicación en el plan de estudios de la asignatura hasta su propio enfoque y desarrollo. Estudiantes, egresados, profesores y directivos coinciden en la relevancia de la investigación hoy y en la necesidad de reevaluar y reorientar los procesos de investigación.

*“En algunas materias es necesario implementar la investigación”. Grupo focal 6. Estudiantes de pregrado.*

*“Buscar la cultura de investigación en todas las carreras sin excepción”. Grupo focal 6: Estudiantes de pregrado.*

*“Hay que mejorar procesos de investigación, por lo menos contar con alguien a quien pueda recurrir el estudiante para que mejore la escritura, aunque tenemos unos metodólogos que dictan unos seminarios donde enseñan cómo redactar tesis de grado, en realidad les enseñan el método científico y la mayoría de los trabajos de grado nuestros no son de investigación científica, son mucho más pragmáticos de tipo de evaluación de proyectos, diseño de una estrategia”. Entrevista 8: Coordinador de Postgrado.*

*“En el tema de la investigación se debe profundizar aún más, porque hoy en día es un requisito total, ya que esto debe tomar más importancia y definirles bien a los estudiantes qué es un trabajo de investigación”. Grupo focal 7: Egresados de Pregrado.*

*“La orientación fue cuando el trabajo estaba bastante avanzado, pero igual a materias específicas de investigación, el avance tributario debe investigar muchísimo más”. Grupo focal 9: Egresados de Postgrado.*

*“En mi semestre fue en el tiempo que se prohibió hacerlo en parejas y me tocó individual, yo no sé qué es hacer una tesis en grupo. No recibí apoyo, ni ayuda; el profesor lo miró, dijo que estaba bien y pues nada más”. Grupo focal 9: Egresados de Postgrado.*

*“Yo hice mi trabajo basado netamente en la investigación, esto lo digo, basado en mi experiencia, bajo las pautas que el profesor me dio, pero con esto yo hice mi trabajo, me fue muy bien no tuve problema”. Grupo focal 9: Egresados de Postgrado.*

*“Pero sí siento que en las maestrías tenemos muchos problemas para conseguir tutores, no consiguen el tutor indicado, lo guían de manera errónea y en el momento de presentarla, ahí está el problema”. Grupo focal 9: Egresados de Postgrado.*

*“Hay profesores que incentivan la investigación, pero hay otros que no”. Grupo focal 9: Egresados de Postgrado.*

*“Las materias de gerencia me sirvieron demasiado porque era algo nuevo para mí, pero existía algo que no estaba claro, que era hacia dónde iba a ir, qué opciones iba a tener. Este máster me dio muchas ventajas, tanto para mí como para mis compañeros en cuanto al año de proyectos”. Grupo focal 9: Egresados de Pregrado.*

### **II.3.8. Reconocimiento y posicionamiento.**

**(F12).** La gran mayoría de los programas académicos ofrecidos por UNIMET, son ampliamente reconocidos en el contexto nacional, la valoración de los mimos ha hecho que la institución se distinga por la formación de profesionales de alta calidad en el área de la Administración y la Alta Gerencia. Así mismo los programas de creación reciente, como es el caso de Psicología, gozan del prestigio institucional y nacional y su propuesta curricular es preferida por la población estudiantil, frente a instituciones que los tienen ya establecidos desde hace medio siglo.

*“Una carrera que es tradicional ciencias administrativas, tiene mucho tiempo y es una de las carreras bandera en la universidad, muy demandada, aquí en la escuela y en el mercado”. Grupo focal 2: Decanos.*

*“Nuestra principal fuente de reclutamiento es de Administración, y siento que están súper bien preparados a nivel de Inglés de empresa, porque tienen una visión muy grande, igual siento que les complementa el diplomado que hacen, e incluyen unas materias adicionales que les ayuda a fortalecer el área gerencial”. Entrevista 18: Empresarios*

*“Psicología aquí es una carrera nueva que yo diseñé con otro grupo de psicólogos y que fue aprobada en el año 2004, yo tuve que construirla paso a paso y apenas llevamos 5 años, compitiendo con unas escuelas de psicología en el mercado que son tradicionales de cincuenta años, sin embargo, hoy en día después de cinco años ya tenemos seiscientos estudiantes, y la escuela es, como te digo, a juicio de muchos, una de las mejores de la universidad”. Entrevista 5: Director Escuela de Pregrado.*

*“En la ingeniería química, nuestros egresados son muy exitosos, porque pienso que una de las bondades de este modelo es que es muy colaborativo y promueve el liderazgo, resolver problemas, etc.”. Grupo focal 5A: Profesores de Pregrado y Postgrado.*

**(D11).** El caso del programa de Matemáticas merece ser estudiado con detenimiento aunque se trata de una problemática internacional, siendo una tarea prioritaria: analizar el diseño curricular, la pertinencia de los contenidos, los aspectos didácticos y de evaluación; pero a la vez: factores externos como oferta y demanda y posicionamiento en el mercado laboral, para determinar la viabilidad o no de seguir ofertando este programa.

*“Hay una escuela de Matemáticas, tenemos una carrera de Matemáticas y un poquito de alumnos de Matemáticas. Hay como cinco, algo así y a veces hay uno. Hay uno que está por un lado, otros dos por otro sitio y vienen otros, digamos que este es uno de los momentos que tenemos un grupo grande”. Entrevista 6: Jefe de Departamento.*

**(A1).** La “Responsabilidad Social y Empresarial”, más allá de ser una asignatura en el currículo de los programas académicos, forma parte de los valores institucionales y de identidad del profesional de UNIMET, dado el carácter relevante que ha adquirido en la institución y la importancia para el desarrollo social sostenible. Resulta paradójico

que se ofrezca una especialización en esta área que no cuenta con suficiente demanda en el mercado y a pesar de ello la institución hace esfuerzos para mantener la oferta de este programa.

*“Lamentablemente la Especialización de Responsabilidad Social Empresarial la hemos tenido que congelar durante dos trimestres consecutivos y sentimos que no hay mercado para esa especialidad, de todas maneras consideramos que esa es una de las líneas de acción de la universidad y que la universidad debe ser y estar dentro de la misión, que es una universidad que inculca dentro de sus egresados la responsabilidad social y empresarial y consideramos que esa especialización debería mantenerse. Vamos a celebrar con los canadienses y noruegos en el mes de octubre un foro sobre responsabilidad social empresarial y posiblemente vamos a utilizar ese foro para relanzar la especialización”. Entrevista 7: Director Escuela de Postgrado.*

### II.3.9. Suficiencia y pertinencia de contenidos.

**(D12).** Responder a las demandas y necesidades educativas es un propósito institucional, dada la actual problemática sociopolítica que atraviesa el país. De acuerdo con ello, la Universidad ha iniciado el ofrecimiento de programas semipresenciales de postgrado que se llevan a cabo los fines de semana. Pero no es fácil encontrar profesores que estén verdaderamente dispuestos a trabajar en este horario, siendo esta una limitante para ofertar programas académicos de esta modalidad.

*“Ahora ofrecemos la maestría de administración mención gerencia semipresencial de sábado, la presencialidad la tienen sábado de ocho de la mañana a una de la tarde, perfecto, si yo fuera estudiante esto es lo que elegiría, pero ahora se necesitan también profesores que estén dispuestos a venir los sábados y cuando los profesores escuchan que en otras instituciones del mundo, vienen los domingos, entonces preguntan, ¿Ahora voy a venir los domingos? hay dificultades”. Entrevista 2: Decano de Facultad.*

**(D13).** Carecer de un mapa de competencias definido, hace que se caiga en la repetición de contenidos en varias asignaturas o en contenidos no pertinentes con el perfil de egreso de cada carrera y con las necesidades del contexto. Los contenidos de las asignaturas deben estar definidos en relación con la competencia a formar en la asignatura.

*“Desde mi experiencia sí hubo muchos contenidos que se repetían a lo largo de la carrera. Todos los vacíos que tenemos los notamos alguna vez en el momento que había concursos o se competía con la Universidad Central”. Grupo focal 7: Egresados de Pregrado.*



*“Pienso que en el caso de la carrera de Economía debería empezarse a ver materias de carrera desde un principio ya que los primeros años son en un enfoque administrativo y creo, que para un economista no son cosas que se le deben meter mucho”. Grupo focal 6: Estudiantes de Pregrado.*

*“El hecho de que no fuera todo basado en finanzas; me encontré con materias que no podíamos definir su importancia, por los vacíos que habían quedado en administración”. Grupo focal 9: Egresados Postgrado.*

*“Se repiten en muchos casos contenidos de las materias, con lo cual se pierde tiempo en muchas cosas que se han visto varias veces”. Grupo focal 6: Estudiantes de Pregrado.*

*“En mi concepto, sí hay materias solapadas”. Grupo focal 9: Egresados Postgrado.*

*“El hecho de que llegara por ejemplo, una empresa asiática, no estaríamos en condiciones de gerenciarla, porque no sabemos bien a ciencia cierta las cosas sobre el mercado asiático”. Grupo focal 9: Egresados de Postgrado.*

*“En términos generales, sí dan respuesta a las empresas medianas o grandes dentro de este contexto, pero en relación con otros mercados, hay algunas debilidades”. Grupo focal 9: Egresados de Postgrado.*

*“Creo que las materias actuales deben ser incluso actualizadas y más focalizadas en la parte de sistemas ya que sigue siendo todavía muy amplia, lo cual hoy día debe ser más específico”. Grupo focal 7: Egresados de Pregrado.*

*“Se deben actualizar muchas materias porque hay varias que no están acorde con la actualidad”. Grupo focal 6: Estudiantes de pregrado.*

*“La universidad debe ser más abierta al cambio en algunos aspectos respecto a materias, porque existen muchas materias que a pesar de los años no cambian el contenido de acuerdo al entorno”. Grupo focal 6: Estudiantes de pregrado.*

*“Existen materias aún que les falta exigencia, pero sí creo que hay materias en las que hay que hacer mayor énfasis”. Grupo focal 7: Egresados de Pregrado.*

*“Otro aspecto es que escuchen al estudiante, en qué materias se debe hacer fortalezas. Por ejemplo, en derecho los mismos profesores se preguntan: “¿Por qué no teníamos esa materia en el pensum?”. Grupo focal 7: Egresados de Pregrado.*

*“Un problema de la carrera de Idiomas Modernos es que en los puestos de trabajo uno termina siendo una super secretaria que le toca hacer cartas en inglés, francés, español etc., llevar la agenda de alguien, y yo no estoy denigrando a las secretarias, pero es que yo no estudié para ser eso, siento que debe hacerse una reestructuración debido a la repetición de contenidos y en los cuales se pierde tiempo; la carrera es muy dispersa al principio y cuando la gente se especializa se da cuenta de que hubo muchos vacíos y te sientes como coja por falta de conocimiento. En mi opción de vida, terminé ejerciendo, haciendo traducciones de investigación, me ha ido muy bien, con mi esposo que es médico traduzco artículos científicos y trabajo a mi manera y cuando quiero, pero es mi propia empresa, como emprendedora me ha ido bien”. Grupo focal 7: Egresados de Pregrado.*

*“Hay materias que se repiten mucho, que deberían ser reemplazadas por materias que nos permitan adquirir nuevos conocimientos”. Grupo focal 9: Egresados de Postgrado.*

*“Existen muchas materias repetidas y algunas con un contenido muy básico, lo cual hace que se vuelva tedioso. Grupo focal 7: Egresados de Pregrado.*

*“Hay una desinformación generalizada respecto al contenido de cada materia”. Grupo focal 6: Estudiantes de pregrado.*

*“Dedicarle todo un trimestre a una materia que no tiene casi aplicación, no me parece, porque se podrían estar viendo otras materias que sí servirían para el ejercicio laboral”. Grupo focal 9: Egresados de Postgrado.*

*“Materias como ética, dan una formación muy básica. El desarrollo de competencias y el proyecto emprendedor a pesar de que lleva tiempo, le falta porque es una materia super larga”. Grupo focal 7: Egresados de Pregrado.*

## **II.4. FACTOR IV: PROFESORES.**

## II.4. FACTOR IV: PROFESORES.

### II.4.1. Didáctica y evaluación.

(F1). En lo relativo a la didáctica, queda claro que una parte del profesorado ha venido incorporando en el proceso enseñanza – aprendizaje algunas de las estrategias metodológicas y didácticas que estiman desde su disciplina como las más acertadas para el desarrollo de su clase, lo cual podría interpretarse como una reflexión sobre la práctica docente, un interés permanente en realizar innovaciones educativas en el aula para promover el aprendizaje, lo cual es valorado por los estudiantes.

*“Utilizo el portafolio, la tecnología, la plataforma virtual, grupos investigativos y la biblioteca”. Grupo Focal 5A: Profesores de Pregrado y Postgrado.*

*“Creo que es importante igual de que tengamos profesores a tiempo convencionales o que los profesores a tiempo convencionales sean la parte más importante o tengan o un porcentaje grande porque precisamente ese trabajo día a día, esa aplicación de conocimientos hace que ellos traigan al aula de manera intencionada o no casos o proyectos o problemáticas que haya que resolver o que ellos consideran que hay que resolver dentro de la clase”. Grupo Focal 2: Decanos.*

*“El proceso de enseñanza aprendizaje se lleva de una manera adecuada”. Grupo Focal 6: Estudiantes de Pregrado.*

*“En la estrategia de clase utilizo trabajo individual, grupal, reportes, talleres de casos y problemáticas, informes, muchos invitados con temas especializados y exámenes que constan de cuatro partes, exposiciones y aplicación del conocimiento”. Grupo Focal 5A: Profesores de Pregrado y Postgrado.*

*“En derecho trabajamos la teoría y luego la solución de casos, dependiendo del ámbito en que cada uno quiera, utilizamos los grupos en internet, que permite el trabajo fuera de clase, puedo escoger el texto, fotocopias para los estudiantes del material que maneja el profesor”. Grupo Focal 5A: Profesores de Pregrado y Postgrado.*

*“En programación, el objetivo es que aprendan a desarrollar problemas independientes del lenguaje de programación que se hable, para que aplique. En el caso de la materia virtual, se desarrollan ejercicios tratando siempre de buscarle que el tema sea familiar para ello, por otro lado también la materia se dicta de manera presencial en donde se utiliza los laboratorios, soluciones de problemas en el momento. Uso foros, video conferencias, trabajos finales, diseños etc.”. Grupo Focal 5A: Profesores de Pregrado y Postgrado.*

*“Utilizo en ingeniería civil el portafolio, obligando a que los estudiantes se nutran”. Grupo Focal 5A: Profesores de Pregrado y Postgrado.*

*“Los profesores tienen una buena relación con los estudiantes”. Grupo Focal 6: Estudiantes de Pregrado.*

*“Los recursos que utilizan los profesores que desde mi experiencia tuvimos, fueron muy buenos, se esmeraban porque uno aprendiera desde las cosas más básicas a las más complejas”. Grupo Focal 7: Egresados de Pregrado.*

*“Creo que los profesores sí preparan su clase, pero la preparan de una manera más..., que de repente llega un momento determinado y puedan usar algo que les pasó recientemente y lo puedan enganchar dentro de su contenido teórico para lograr distintas alternativas o distintas posibilidades de resolución. Y en el área de ingeniería creo que eso es lo más fácil de hacer”. Grupo Focal 2: Decanos.*

*“A veces para cumplir con el programa y con una cantidad de tópicos en la materia, pueden existir muchas metodologías que funcionan, un ejemplo, son aquellos profesores que se guían de un libro y los que incentivan la investigación.”. Grupo Focal 9: Egresados de Postgrado.*

**(F2).** Al igual que en componente didáctico, en lo relativo a la evaluación de los aprendizajes, se han producido con algunas innovaciones, fruto sobre todo del respeto de la institución por el ejercicio de la autonomía docente, el trabajo en equipo, y la gestión académica que se adelanta desde las jefaturas de departamento. Estas experiencias merecen ser analizadas, evaluadas y socializadas con el profesorado para promover su adopción.

*“En los cursos que tienen varias secciones, hay un coordinador del curso, el profesor que está dictando el curso generalmente es a tiempo completo y ejerce como función de liderazgo en ese intento de ese grupo, es decir, nuestros exámenes son departamentales generalmente, o sea, si hay ocho secciones, son cuatro en una hora y cuatro a la hora siguiente o cinco y cinco, según el número de secciones. Los cinco profesores a la hora de hacer el examen, hacen el mismo examen, entonces ellos tienen que acordar antes de unirse etc. El curso arranca con cronograma, el cronograma más o menos dice, qué días, qué temas deben ser cubiertos, bueno, esto indicativo, no es que tiene que ser así, el profesor tiene cierta flexibilidad, pero el acuerdo es que al momento del examen tienen que haber cubierto toda la materia”.*  
Entrevista 6: Jefe de Departamento.

*“Yo creo que también hay algo que tiene que ver con la naturaleza del personal docente que tenemos, es gente que viene de la facultad de ciencias, entonces hay una cultura que traen desde la época de estudiantes...bueno aquí realmente tenemos afortunadamente mucha dedicación y si un profesor falta, avisa y busca como reponer su clase”.* Entrevista 6: Jefe de Departamento.

*“Ese mismo esquema lo trabajamos en Matemáticas desde siempre, desde hace mucho tiempo. Ocurre así en Física, también, en la Facultad de Ciencias en general. No tanto, por lo menos no tienen la organización, es decir, no creo que tengan el mismo tipo, el nivel de refinamiento de organización militar que alcanzamos nosotros”.* Entrevista 6: Jefe de Departamento.

*“Garantiza la homogeneidad de tal manera que todo el mundo vea la materia completa, otra gran ventaja, que el supervisor realmente es el estudiante”.* Entrevista 6: Jefe de Departamento.

**(F3).** Frente a los nuevos retos que propone la actual época de innovaciones, cambios y transformación que tienen implicaciones directas en los procesos educativos, algunos profesores se muestran dispuestos a incorporar en sus prácticas docentes estrategias de enseñanza – aprendizaje que contribuyan al desarrollo de competencias, a promover una visión holística del conocimiento, así como a crear materiales educativos para el desarrollo de sus asignaturas, lo cual es un aspecto muy positivo para la mejora docente e institucional.

*“La universidad podría incentivar a realizar material contextualizado en las diferentes carreras, ya que los resultados serían valederos”.* Grupo focal 5A: Profesores de Pregrado y Postgrado.

**(D1).** Algunos prácticas pedagógicas de los profesores denotan la continuidad de un estilo rígido para el manejo de la asignatura, pues mantienen una fuerte tradición disciplinaria en donde domina el enfoque de formación profesional demasiado especializado, dificultando la posibilidad de enriquecer al estudiante con conocimientos científico y humanísticos y fomentar el desarrollo de habilidades mentales básicas, tales como: describir, interpretar y analizar, indagar, etc. Por el contrario, lo habitual es continuar con una educación muy teórica, tradicional, centrada en la cátedra donde predomina lo memorístico y la reproducción de los contenidos, ocasionando la pasividad y falta de motivación de los estudiantes hacia el aprendizaje.

*“La estrategia de aprendizaje de algunos profesores es muy mala, desde profesores que se van de clase y te dejan ahí solo resolviendo casos, pero también hay profesores excelentes”. Grupo Focal 9: Egresados Postgrado.*

*“Depende de la materia. En mi caso, yo estudié economía y habían clases en las que sí se podían hacer, pero la profesora llenaba dos tableros de números y mandaba a buscar bibliografía y esa era toda la clase, algo aburrido y monótono”. Grupo Focal 6: Estudiantes de Pregrado.*

*“Respecto a la metodología de los profesores, que es lo que más impacto tiene sobre las personas, me gusta cómo se desenvuelven, pienso que hay muchos profesores buenos, excelentes profesionales, que usan técnicas muy modernas, que van acorde con la tecnología, pero algunos no la utilizan, siendo esta una herramienta excelente. Es así como el postgrado para mí tiene una calificación de cuatro sobre cinco, y eso porque le hace falta implementar a algunos profesores técnicas o metodologías más avanzadas, ya que repiten muchas cosas”. Grupo Focal 9: Egresados Postgrado.*

*“Creo que muchos docentes deben utilizar los recursos que la universidad facilita, de igual forma no se puede generalizar, sí existen profesores que las aprovechan como en mi caso, en estadística. Pero para que esto suceda debe existir una intencionalidad por parte del profesor”. Grupo Focal 6: Estudiantes de Pregrado.*

*“Negativo sería la manera de impartir las asignaturas. Comparándolo con el sistema norteamericano el cual es un sistema reconocido, en donde se enfoca más en la opinión del estudiante con respecto a los conocimientos adquiridos, es decir, la percepción a través del famoso ensayo, ligado a situaciones reales”. Grupo Focal 6: Estudiantes de Pregrado.*



*“Algunos profesores deben hacer las clases más activas, que a uno le dé gusto ir a clase”. Grupo Focal 6: Estudiantes de Pregrado.*

*“Por otro lado hay profesores que se resisten a compartir también el aula de clase, temen a ser evaluados por otros y así no es el sistema que se quiere implantar” Grupo Focal 1: Autoridades.*

*“En la parte negativa siento que la parte académica se separa desde el punto de vista de la realidad y es muy rígida, al ser así, no permite la entrada de nuevos elementos y tendencias que permitan ser estudiantes a la vanguardia, lo que también genera proceso burocrático, ya que no hay una forma directa de diálogo y encontrar un objetivo”. Grupo Focal 6: Estudiantes de Pregrado.*

*“En el caso de las maestrías, la mayoría están muy orientados hacia lo gerencial y que tenemos un grupo grande de profesores de gran experiencia profesional, pero en cierto modo permisivo, que en otras universidades hay profesores que tienen esta misma característica”. Entrevista 8: Coordinador de Postgrado.*

*“En todas las carreras ocurre que los profesores por más que tratan de cumplir su plan de estudios, no cumplen con motivar al estudiante que quiera llevar a cabo su carrera”. Grupo Focal 6: Estudiantes de Pregrado.*

#### **II.4.2. Enfoque en competencias.**

**(F4):** Una parte del profesorado de UNIMET, promueve las competencias socio afectivas (saber ser y saber convivir), mediante las relaciones interpersonales con los colegas y la convivencia en el aula con los estudiantes, actitudes y valores que favorecen la formación integral del estudiante y el trabajo en equipo en diferentes proyectos colectivos.

*“Pero también seleccionando aquellos profesores de tiempo parcial que puedan tener un cierto carisma que pueda ofrecer una cierta capacidad de crear grupos, crear una dinámica de trabajo”. Grupo Focal 1: Autoridades.*

*“Yo quiero compartir otro tipo de dificultad, ya que tuvo un costo emocional muy alto. En este proyecto hubo un cambio en la información, existió un momento en que las relaciones de nosotros se vieron afectadas, afortunadamente el profesionalismo nos ayudó a superarlo”. Grupo Focal 8: Equipo Prometeo.*

*“Yo veo la fortaleza del componente profesional que nosotros tenemos, una calidad muy buena” Grupo Focal 7: Egresados de Pregrado.*

*“Yo estudié Derecho y a ti te daban dos opciones mañana o noche, como yo no trabajaba podía elegir entre una o la otra, y esa elección puede ser crucial porque en la mañana a veces estaban los profesores buenos, a veces en la noche. La ética, los valores no solo te los da la clase referente al tema, sino que te la dan los profesores y todo dependía de quien escogías. Los primeros semestres tú no sabes quién es quién, pero a medida que se avanza se va conociendo y tú tienes el chance de elegir”. Grupo Focal 7: Egresados de Pregrado.*

**(D2).**- La formación de competencias socio afectivas (saber ser y saber convivir), trasciende lo conceptual y centra su implicación en lo actitudinal, por tanto la mejor estrategia pedagógica termina siendo el ejemplo, ya que no resulta posible formar estudiantes con actitudes y valores que no sean promovidas mediante nuestras acciones y prácticas en la convivencia cotidiana.

*“Debemos tomar más en cuenta la opinión de los estudiantes, porque ellos dan la guía hacia dónde ir”. Grupo Focal 5A: Profesores de Pregrado y Postgrado.*

*“Yo siento que hay una parte, una inconsistencia entre lo que se dice y lo que se hace, lo cual crea un elemento, una cultura, digamos así que no ayuda a lo que nosotros queremos enseñar a nuestros muchachos, nosotros no podemos por ejemplo, en la universidad que es vertical, que estamos hablando de democracia, en un salón un profesor que no deja que un estudiante pueda hablarle y que no deje que opine y que no deje incluso que se exprese, ¿verdad?”. Grupo Focal 3: Directores de Escuela y Jefes de Departamento.*

*“El desarrollo del elemento humano del profesor que implica por ejemplo, entender si hay espacio y tiempo para reflexionar, para contemplar, para hacer ejercicio, para remontarte espiritualmente, etc., ¿Cómo se pretende tener un estudiante que tenga un perfil que implica competencias personales bien*

*desarrolladas? Cuando deberíamos apuntar hacia eso en los profesores”. Grupo Focal 3: Directores de Escuela y Jefes de Departamento.*

**(D3).**- La falta de claridad conceptual frente al enfoque de competencias en la institución genera por parte de los profesores rechazo, falta de interés y hasta crítica no fundada e inconformismo frente a prácticas pedagógicas e innovaciones que realizan algunos colegas y la apertura de nuevos programas que buscan responder a las demandas y necesidades educativas.

*“Los estudiantes vienen con hábitos muy malos que queremos cambiar, tratamos de trabajar de forma diferente, con lúdica, lo cual genera rechazo en la universidad, porque no cree que sirve debido a los juegos, claro está que me he encontrado con estudiantes que dicen, “por fin salí del área inicial porque ahí sí se trabaja”, es una evaluación continua y de trabajo fuerte. Nosotros hemos logrado vencer aquello de estudiar solo para los parciales. Los muchachos vienen sistemática y metódicamente para comportarse de una manera, que no es la que se requiere en la vida universitaria. Actualmente vienen a resolver las dudas, a preguntar y se acercan netamente de manera estratégica. Aquí no funciona así, ellos deben buscar otra forma de acercarse al aprendizaje, investigar, estudiar solos, y no solo venir a clase y ya”. Grupo Focal 8: Equipo Prometeo.*

*“Sí, y hemos estado como en un proceso de acercamiento, quizás a nivel de la universidad estamos en el inicio del proceso. Cuando se decía que somos innovadores, se hacía referencia a la unión europea, esto me sorprendió un poco, porque lo que yo he percibido es que la idea que origina este movimiento, que no ha sido aprobado, se inspira en las universidades europeas, entonces lo que estamos haciendo es copiando un modelo y parte de la resistencia por parte de los docente es esto, ya que no nos podemos desprender de nuestro contexto el cual es totalmente diferente. Me sorprende el hecho de que se pueda homologar, es una idea fantástica, pero respecto a lo otro, es lo que no me parece”. Grupo Focal 5B: Profesores de Pregrado y Postgrado.*

*“Los profesores de ciencias administrativas, piensan que ellos son unos expertos en competencias, a lo mejor lo son, porque ellos por la naturaleza de las cosas que enseñamos ahí, contabilidad, mercadeo, cosas muy prácticas, y la gran mayoría de los profesores de la facultad son profesores de tiempo parcial que vienen de la calle con una cantidad de competencias, presidentes de banco, gerentes. Ellos a lo mejor no tienen un concepto, no lo saben teóricamente, lo desconocen, pero sin embargo lo aplican. Claro, de una manera mecánica, positiva o común, porque llegan, no preparan clase, viene apurado de su banco y lo que hacen a lo mejor es plantear el problema que resolvió a lo mejor en su oficina y eso lo aprecia un estudiante y yo creo que ahí está la fortaleza, pero eso no puede ser una cosa ocasional, eso no puede ser el problema de esta mañana, sino que lo que tiene que hacer ahora es que sea dado dentro de un orden, algo que sea concadenado y que forma parte integral de un programa y de un aula”. Grupo focal 2: Decanos.*

### II.4.3. Formación permanente.

**(F5).**- En los últimos años es notorio el interés del profesorado de UNIMET por continuar su proceso de formación profesional a nivel de doctorado, y en especial en pedagogía en el área de formación de competencias. La institución favorece la suscripción convenios con diferentes instituciones internacionales para ofrecer mejores posibilidades de cualificación a los profesores.

*“Yo sí creo que se puede hablar de una transformación sin duda y lo veo desde una ventanita que tengo en mi oficina desde la cual veo las tesis doctorales de los profesores justamente adelantando o que han terminado ya sus estudios de doctorado, y ahí si existen dos grupos, los que empezaron cuando comenzamos los convenios con dos o tres universidades extranjeras. Uno de esos convenios fue el de educación, estoy hablando del 2002, pues naturalmente surgieron tesis doctorales en el área de competencias, entonces, ahí hubo un grupo, no me atrevo a dar números pero están ahí, hubo un número sustancial de tesis que giraron alrededor de esto, y que están en manos de gente, de profesores a tiempo completo importante en la universidad. Ahora podríamos distinguir un segundo grupo que está entrando ahora al doctorado y que vienen a mi oficina y dicen: yo quiero hacer el doctorado de competencias, es notorio el número de profesores que vienen con ese planteamiento”. Grupo Focal 4: Directores y Coordinadores de Postgrado.*

**(D4).**- El proceso de formación permanente del profesorado debe trascender el nivel de exigencia institucional para pasar a ser un compromiso personal del profesor, los profesores universitarios además de cumplir con los requisitos propios de la Universidad, deben tener una actitud de progreso y de apertura mental hacia el conocimiento y el aprendizaje permanente.

*“Yo siento igual que para este proceso debe existir mucho más apoyo de las autoridades como el vicerrector académico para que todos los profesores participen en los talleres”. Entrevista 15: Dirección de Formación Social.*

*“Yo creo que sin embargo de cara al futuro ¿Qué tenemos de bueno nosotros? yo creo que aquí hay un grupo de profesores muy buenos y otra fortaleza que yo diría de esta universidad, es que las instalaciones son muy buenas, yo diría por ahí hemos estimado que un 80% de buenos profesores puede tener la universidad y 20% que quizá no”. Grupo Focal 4: Directores y Coordinadores de Postgrado.*

*“En postgrado el 90% de profesores son a tiempo parcial, entonces vienen y están en el mercado lo que es una gran ventaja, pero son los menos adiestrados en cuanto a técnicas educativas y entonces de repente viene el alumno y me dice, excelente, excelente, pero ¿Qué es esto?, es un conocedor fantástico de mercado, pero no tiene ni idea de pedagogía”. Entrevista 2: Decano de Facultad.*

*“Muchos profesores van a los cursos por obligación, pero a la hora de la verdad, hacen en clase algo diferente a lo que se propone”. Entrevista 9: Dirección y Coordinación de Aprender.*

**(D5).** Algunos docentes no reconocen la necesidad de capacitación y actualización permanente, consideran que la formación de competencias, es meramente una metodología y que se requiere solo de un cambio de terminología. No se cuenta con un sistema de formación permanente del profesorado que indique una vía clara hacia el logro de las competencias del profesorado y la didáctica específica para las carreras que ofrece la Universidad.

*“Desde el punto de vista de las competencias yo creo que nosotros no nos hemos preparado y enfocado para manejarlo con ese lenguaje, pero es algo que los educadores hacen normalmente”. Grupo Focal 4: Directores y Coordinadores de Postgrado.*

#### **II.4.4. Grado de implicación y compromiso.**

**(F6).** Contar con una actitud de disposición por parte del profesorado para responder cada día a los retos del aula de clase desde el reconocimiento y aceptación de las diferencias socio – culturales de los estudiantes y contribuir en el desarrollo de los procesos de enseñanza- aprendizaje, así como también que los profesores contemplen el principio de la interdisciplinariedad y reconozcan la importancia del trabajo en equipo en los procesos de formación, con sus fines y objetivos educativos institucionales, es un aspecto muy favorable para el emprendimiento de los proyectos pedagógicos que la institución se proponga desarrollar.

*“Se debería trabajar en grupos interdisciplinarios, haciendo un proyecto integral para propiciar el trabajo en equipo”. Grupo Focal 5A: Profesores de Pregrado y Postgrado.*

*“Si hay alguna cosa que a mí siempre me ha parecido sumamente positivo y una gran fortaleza es la disposición siempre que han tenido los profesores de colaborar y la gerencia media”. Grupo Focal 3: Directores de Escuela y Jefes de Departamento.*

*“El profesor de tiempo parcial hay que preservarlo, hay que valorarlo. En mis carreras han dando una influencia muy positiva, claro eso lo hemos canalizado un poco, vamos a aplicar el método de caso, se ha convertido en un experto y todos tuvimos que tomar ese curso. Vamos a utilizar un modelo de simulación, vamos a crear un laboratorio financiero para simular los mercados globales”. Grupo Focal 2: Decanos.*

**(D6).** El nuevo reto es por tanto, involucrar a todos los agentes educativos en un nuevo modelo, comenzando por los profesores, quienes están directamente en relación con los alumnos en la praxis educativa. El corto tiempo presencial de una gran parte del profesorado en la institución en razón a una vinculación por cátedra o medio tiempo, impiden el desarrollo de procesos de actualización del profesorado en aspectos pedagógicos, didácticos y tecnológicos que la Universidad requiere desarrollar en todas las carreras.

*“Por otra parte considero que tiene algunas otras debilidades porque yo trabajo en otras universidades extranjeras también; y es que los docentes a veces no pueden estar tan comprometidos y tecnificados, problemas comunicacionales probablemente, no sé, la vocación del docente está como difusa”. Grupo Focal 4: Directores y Coordinadores de Postgrado.*

*“Nosotros necesitamos tener profesores que tengan la preparación, la capacitación académica, el nivel adecuado, pero deben tener la experiencia de la calle, porque es una escuela de gerencia. Sin la experiencia de la calle nosotros no estaríamos agregándole valor a los muchachos o agregando el valor que los muchachos buscan aquí”. Grupo Focal 4: Directores y Coordinadores de Postgrado.*

*“El profesor de tiempo parcial hace poca vida con los colegas, poca vida universitaria en la academia de inserción, y eso es una dificultad que hay que ver cómo se ataca”. Grupo Focal 5A: Profesores de Pregrado y Postgrado.*

*“En el caso de recursos humanos para mí eso es un problema, porque son profesores de medio tiempo que trabajan en la calle, que no pueden recibir una capacitación, entonces es complicado”. Entrevista 9: Dirección y Coordinación de Aprenred.*

*“Más del 90% de los docentes no son profesores a tiempo completo de la universidad, vienen a dar su clase fundamentalmente y se van, entonces integrar, aprender todos, como organización, tener una manera de pensar común en estos momentos es difícil en esas dos instancias”. Grupo Focal 4: Directores y Coordinadores de Postgrado.*

*“Un aspecto negativo que me parece relevante es que hace falta una supervisión en algunos profesores, ya que como hay muy buenos profesores, hay muchos que no cumplen horarios, programas, evaluaciones”. Grupo Focal 6: Estudiantes de Pregrado.*

**(D7).** En UNIMET, el diseño de los currículos de las asignaturas no es realizado por los profesores, estos son diseñados previamente y entregados al profesor para su aplicación, el grado de implicación y compromiso docente, como la autonomía docente y el interés por innovar e investigar pueden verse afectados al sentir que no tiene la oportunidad de gestionar el currículo. Se requiere por tanto generar procesos de formación permanente del profesorado y de participación en la gestión curricular.

*“La universidad me da un pre diseño y yo tengo que acoplarme, entonces la participación de uno es muy poca porque tú no lo puedes cambiar, te escogen el libro, la concepción, es que tú eres un obrero y como yo intervengo es llevando problemática no de carácter abstracto; sí resuelvo un problema de integrales que está relacionado con la realidad y que el cálculo sea aplicado, pero hacer ese tipo de intervención es difícil porque no tienes la libertad”. Grupo Focal 5A: Profesores de Pregrado y Postgrado.*

*“Los profesores no siguen el programa planteado que está bien hecho, y ellos lo rigen de acuerdo a sus criterios, lo cual no está bien”. Grupo Focal 9: Egresados de Postgrado.*

#### II.4.5. Incorporación de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICS).

(F7). La Incorporación de Tecnologías de la Información y la Comunicación en el proceso enseñanza-aprendizaje, permiten mejorar la articulación de los procesos en relación con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Modelo Educativo, pero debe ser construido y compartido por todos los docentes de la comunidad universitaria, de tal manera que sea más fácil la incorporación en todas las áreas, de esta forma se adelantan esfuerzos institucionales mediante estrategias para incrementar la participación del profesorado por parte del programa “Aprenred”.

*“Yo creo que la plataforma ha contribuido a que el profesor haga el esfuerzo por rediseñar su materia dentro del Modelo Educativo, para que lo administre de la mejor manera. Esto ha sido beneficioso para el profesor que lo ha adoptado”. Entrevista 9: Dirección y Coordinación de Aprenred.*

*“Hacemos un trabajo dinámico, los invitamos, conversamos y les mostramos la plataforma. Hubo una época en donde dictábamos charlas e invitábamos a profesores que ya habían adoptado este modelo y dijeran la experiencia, expresaran ideas, lo cual ha sido básicamente para el área de pregrado; después para postgrado en vista de que no veíamos que avanzábamos igual que en pregrado, optamos por la opción de que el curso lo dictarán expertos”. Entrevista 9: Dirección y Coordinación de Aprenred.*

(D8). Las Tecnologías de la Información y la Comunicación se han convertido en el momento presente en una pieza clave para la educación tanto en la gestión educativa como en los procesos de formación. Mediante herramientas informáticas e internet, se pueden realizar diversidad de procesos de gestión para la consecución de metas y objetivos trazados por la institución, el departamento o la carrera. Así mismo, desde la docencia se pueden desarrollar actividades educativas que soporten la mediación docente y que sean de ayuda en el mejoramiento de la calidad de los procesos académicos. Aunque la institución ofrece capacitación y la posibilidad de manejar algunas herramientas tecnológicas, los profesores aún no participan activamente en la utilización de estos medios y recursos.

*“Hay algunos profesores sobretudo en postgrado que están totalmente lejos de la tecnología, todos los esfuerzos que se han hecho en la universidad y no logran conectarse a la tecnología, y el futuro es la tecnología”. Entrevista 2: Decano de Facultad.*



*“El hecho es que algunos profesores lo ven como una amenaza, sabiendo también que no todo es tecnología sino que es involucrar otra clase de metodologías en el salón, igual lo van a ver obligatoriamente como una amenaza al moverse el piso de confort”. Grupo focal 8: Equipo Prometeo.*

**(D9).** La implementación de asignaturas diseñadas para ambientes virtuales de aprendizaje, requiere de un proceso de reflexión y un tratamiento de los contenidos, se requiere de conocimientos sobre sus aplicaciones y la capacitación necesaria para su desarrollo de modo que no se conviertan en una rémora para el aprendizaje sino que cumplan el propósito para el cual se pensaron y diseñaron.

*“Ha habido dificultades al no ver a los estudiantes, ya que esto es a través de internet. La necesidad es que hay cosas que se deben explicar ahí con él y no se puede, al pasar, de la presencialidad a la virtualidad”. Grupo Focal 8: Equipo Prometeo.*

#### **II.4.6. Liderazgo y trabajo en equipo.**

**(F8).**- Cuando se involucran todos los agentes educativos en la construcción de las metas académicas y universitarias, se puede visualizar con mayor facilidad el proceso de cambio y el profesor está directamente involucrado, y al mismo tiempo en su ejercicio con los estudiantes es un eje transformador de la praxis educativa. En el caso de UNIMET, cuenta con un grupo de profesores que cree en el trabajo en equipo y que participan activamente en la consecución de las metas, y han liderado procesos de transformación e innovación educativa.

*“Sí, nosotros tenemos diez años trabajando en distintos proyectos y hemos respondido, generado cosas y todavía ciertos sectores de la universidad nos ven como un grupo experimental; esto dificulta que el análisis que se ha hecho se pueda llevar a cabo en tiempo real hacia las carreras. Hemos tenido reuniones con directores de área, profesores, todo”. Grupo Focal 8: Equipo Prometeo.*

*“Quizá por mi experiencia, por mi trayectoria dentro de la universidad, yo no me podía dar el lujo que eso saliera mal, entonces me reuní primero con los profesores y se comenzó hace mucho tiempo y se ha hecho equipo, se ha trabajado con entusiasmo”. Entrevista 5: Director Escuela de Pregrado.*

*“Este es un equipo que lleva diez años trabajando juntos, yo creo que esto es importante para llevar a cabo el logro del programa curricular. Este se asumió como una tarea más, es un grupo interdisciplinario, conformado por profesores tiempo completo de los diferentes departamentos de la universidad”. Grupo focal 8: Equipo Prometeo.*

*“Nosotros somos un grupo interdisciplinario muy sólido, porque llevamos diez años trabajando el área de conocimiento del otro”. Grupo focal 8: Equipo Prometeo.*

#### **II.4.7. Políticas de contratación, salarios e incentivos.**

**(F9).** Considerar por parte de las autoridades la necesidad de tener un programa de formación permanente que permita lograr un proceso continuo de formación interna, de actualización, capacitación de docentes, que logre atender a las necesidades educativas con criterios de calidad y mejoramiento continuo de la labor académica y para ello reconocer que se requiere sentar las bases necesarias, es un salto cualitativo en la definición de políticas de contratación, salarios e incentivos que promuevan el fortalecimiento académico de UNIMET.

*“La idea debe ser tener un grupo de profesores de planta bueno bien formado con toda una serie de posibilidades de ir mejorando para alcanzar lo que sería la excelencia académica y establecer las bases necesarias”. Grupo Focal 1: Autoridades.*

**(D10).** Aunque la docencia, la investigación y la extensión universitaria, como funciones sustantivas de la universidad deben tener igual relevancia, en la distribución de la carga académica del profesorado se privilegia la asignación de tiempo dedicado a la docencia, dejando en segundo plano la dedicación a la investigación y la extensión. Ello genera un cierto malestar docente, pues sienten que aunque quisieran investigar no cuentan con el tiempo suficiente para hacerlo pues para dicha actividad se requiere tiempo, dedicación y presupuesto que consideran inadecuados y no se sienten apoyados lo suficientemente por la institución.

*“Con referencia a otras universidades que nos hemos comparado, tomando un poco en cuenta lo que dijo Gaby sobre la cuestión presupuestal, yo creo que nos frena bastante, en la parte de ser investigadores, cómo hacer conocimiento; tenemos profesores que tienen muchas horas, que están sobrecargados en horas, están sobrecargados en ser tutores de tesis, para el profesor poderse sentar a dar una creación intelectual propia, yo creo que en el caso de postgrados nos ha sido difícil por el alto porcentaje de*

*profesores con tiempos parciales que hay, creo que no es el mayor problema, estamos todos bien comunicados con los profesores, el problema está en que tenerlos como tiempo parcial como decía el profesor Robledo esa vivencia de la calle que ellos traen, es que una realidad que no escapa del día a día que nos demanda para poder sobrevivir tenemos que tener dos, tres trabajos y es así como muy coartado decirle a esa persona que litiga todos los días, que tiene que estar metido en tres, cuatro asesorías todos los días, que escriba algo, que participe o que bueno genere un conocimiento como valor agregado”. Grupo Focal 4: Directores y Coordinadores de Postgrado.*

*“El desarrollo de capacidad emprendedora y de pronto a nivel de cómo está planteado de lo que llamamos planes. Pareciera que los profesores tienen la oportunidad de emprender pero en la práctica, yo no voy a repetir lo que ya se ha dicho, sencillamente no hay tiempo para hacer el día a día, ¿Cómo vas a tener tiempo para emprender?” Grupo Focal 3: Directores de Escuela y Jefes de Departamento.*

*“A diferencia de un poco de las otras universidades, también he tenido la oportunidad de ir. Hay profesores que pueden dedicarse a lo que es la filosofía, crear acciones, crear conocimiento desde un punto de vista teórico que a lo mejor no hemos sabido explotar aquí, y no porque no tengamos la capacidad, tenemos profesores extraordinarios, pero yo creo que la sobrecarga de trabajo que tenemos y el poco presupuesto, nos limita, no digamos, la creatividad, porque la creatividad son muchas cosas con lo poco que tenemos, sino a lo mejor un poco la dedicación del tiempo y eso yo creo a veces nos ha llevado a tener un estatus puro, que nos hace ser rutinarios en ese sentido y por eso, estamos inmersos en tanto trabajo que a veces seleccionar los correos electrónicos que uno va a leer, los priorizas, perdemos cierto contacto, y yo creo que es fundamental tener estos espacios de cambio para tratar de romper, quitar esas barreras, entre traer la experiencia de la calle y explotar la capacidad que tenemos aquí”. Grupo Focal 4: Directores y Coordinadores de Postgrado.*

*“También, pienso que debería haber una mayor remuneración de acuerdo al número de estudiantes que se atienden en plataforma, pero no se ha logrado ese acuerdo”. Entrevista 9: Dirección y Coordinación de Aprenred.*

*“Estoy trabajando en pregrado y postgrado y una de las cosas que yo he notado en el postgrado pues a lo largo de los 10 años que llevo trabajando en la universidad, es que estudiantilmente el postgrado ha crecido, pero desde mi punto de vista académico del cual soy profesora, no ha crecido de la misma forma proporcional, yo creo que eso es también una de las cosas que tenemos que evaluar como factor, a lo mejor afecta influencias buenas o malas en los cambios, yo creo que estamos enfrentando cambios académicos, cambios administrativos, pero al mismo tiempo estamos tratando de dar respuestas a una masa de estudiantes que ha crecido potencialmente y eso ha demandado un poco mas de nosotros como personal docente, administrativo y de apoyo, y entonces a veces creo que eso ha mermado algún esfuerzo, en poder a lo mejor ver esa visión más adelante de ¿cómo podremos manejar eso? porque seguimos siendo los mismos ochenta, para generar cambios y respuestas eficientes”. Grupo Focal 4: Directores y Coordinadores de Postgrado.*

## **II.5. FACTOR V: ESTUDIANTES.**

## II.5. FACTOR V. ESTUDIANTES.

### II.5.1. Actitud hacia el aprendizaje.

**(D1).** Se registra una gran preocupación por la falta de interés del estudiante en su proceso de aprendizaje, lo cual se manifiesta en: ausencia a clases, baja participación, escaso cumplimiento de tareas asignadas, etc. Esto último hace pensar que algunos estudiantes no tienen la orientación vocacional adecuada hacia la carrera seleccionada, pero también se intuye que estas actitudes y comportamientos son característicos del estudiante universitario actual de forma generalizada.

*“Desde mi cargo de jefe de departamento no se pueden mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje, no se puede por una razón muy sencilla, tanto mis profesores como yo, somos muy exigentes con los estudiantes, cuando digo somos muy exigentes, me refiero a lo siguiente: no es que le vamos a exigir algo que se vaya mucho más allá de lo que ellos podrían dar o de lo que necesita un ingeniero, saber que nosotros prestamos servicios a ingeniería, y mire que tratamos de dar o de hacer el proceso de aprendizaje lo más fácil para que el muchacho lo pueda entender, de hecho, cuando nosotros recibimos al estudiante aquí, le empezamos nuestra disciplina, es considerada una disciplina muy compleja, desde cero. Realmente nuestros problemas no son la metodología de la enseñanza, no están en cuanto a la disposición de los profesores a trabajar o no trabajar, no están en el currículo, nuestros problemas están en los estudiantes, nosotros tenemos muchísimos flojos, aquí hay mucho estudiante que está aquí porque llegó la época de entrar a la universidad y entraron a la universidad, así como a los 15 años llegó la época de fumar o no fumar, a los 18 tener novia.*

*Ayer comentaba una profesora del área inicial que aproximadamente el 80% de los estudiantes que entraban a la universidad, entraban con serias deficiencias de bachillerato y tenían que pasar las primeras materias del área inicial, o sea “las más bajas”, “digamos las de nivelación”, “las de llenar”, es decir, no hay cosa muy difícil. Nosotros tenemos muchos estudiantes flojos y eso se refleja en algo, mire extraordinario, es lo siguiente, aquí usted no tiene una asistencia mayor del 50% de los estudiantes inscritos a su clase, no van, siempre va la mitad o menos de los estudiantes y no es a mí, ni a otro profesor, es a todos, hay una indiferencia total, yo realmente no veo como estos estudiantes teniendo 6,7,8 materias y sin asistir a clases puedan rendir, yo siempre he dicho que para bailar se necesitan dos, ahora si yo soy el profesor estoy dispuesto a explicarle al muchacho, pero el muchacho no quiere estudiar..Yo creo con toda honestidad que todo lo que nosotros hacemos es en función de que el proceso enseñanza aprendizaje esté centrado en el estudiante, pero yo sí creo que un individuo aprende solo y puede aprender solo, pero tiene que ser un individuo responsable, tiene que ser un individuo que le guste”. Entrevista 4: Jefe de Departamento.*

*“No vienen, o vienen a la universidad y se quedan en el cafetín, es una constante, usted puede preguntarle al resto de los profesores cuando los vaya a entrevistar, para que vea que ese fenómeno es repetitivo”. Entrevista 4: Jefe de Departamento.*

*“A mí me molesta enormemente, cuando yo llego a una clase y he mandado que se lean por ejemplo algo y mucha gente llegue a decir: no, yo no oí cuando usted dijo eso; van a realizar una experiencia “x” cualquiera y todo el mundo debe haber leído, porque van a hacer esto primero, porque van a hacer esto después, deben tener el concepto teórico claro y los muchachos no saben, uno o dos son la excepción de dieciocho, los demás no saben ni siquiera qué es lo que van a hacer y la gran mayoría se ha leído eso un ratito en la mañana; uno le pregunta lo que tiene que preguntar, como el nivel que tiene que preguntarle. Mire, ahí se va todo el mundo, muchas veces uno va por lo menos en mi caso yo doy la clase para tres ó cuatro, es decir, me interesa lo que aprendieron esos, porque yo sé que los demás no están interesados. Yo creo que ese es nuestro problema fundamental, los muchachos, hay unos muy buenos, pero hay otros muy malos”. Entrevista 4: Jefe de Departamento.*

*“Mire pero eso no es solamente aquí. Yo trabajé durante 25 años en la Universidad Central de Venezuela, soy jubilado de allá y en una de las facultades más pobres que es la facultad de ciencias y allá la actitud de los estudiantes es muy parecida a los de aquí”. Entrevista 4: Jefe de Departamento.*

## II.5.2. Didáctica y evaluación.

**(D2).** Es condición fundamental para mejorar la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje, diseñar estrategias que promuevan el desarrollo de las competencias interpretativas y argumentativas en los estudiantes, no se trata de generar actividades a las cuales el estudiante no le encuentre ningún sentido; por el contrario, se trata que el alumno se convierta en protagonista de su propio aprendizaje.

*“Nos mandan a leer mucho y pues creo que a nivel de maestría no es solo venir y escuchar al profesor, requiere también de que nosotros como estudiantes vengamos con casos y propuestas”. Grupo Focal 9: Egresados Postgrado.*

*“Hay algo que se debe tener claro, el profesor es un guía en el proceso de aprendizaje, por esto hay algunos profesores que se van a los extremos, clases totalmente teóricas y otras prácticas”. Grupo focal 6: Estudiantes de Pregrado.*

### II.5.3. Enfoque en competencias.

**(F1).** Los egresados valoran como un aspecto positivo la interdisciplinariedad, que se promueve en la institución mediante la integración de los estudiantes de todas las carreras en el Área Inicial, lo que les permite compartir conocimientos, aprender de sus compañeros, asumir nuevas posturas acerca del proceso educativo a partir de su reflexión sobre el aprendizaje integral para lograr un cambio de actitud y mejorar su propio proceso de aprendizaje e integración.

*“Uno de los aspectos positivos es la interdisciplinariedad que se fomenta dentro de la universidad, lo cual permite una visión más amplia de los estudiantes, dándome cuenta de todo el entorno donde vivo”.  
Grupo Focal 7: Egresados de Pregrado.*

**(D3).** Los profesores, jefes de departamento y directores de escuela se muestran preocupados ante las constantes dificultades de los estudiantes tanto en pregrado como en postgrado en el desarrollo de competencias relacionadas con procesos de comprensión de lectura, memoria, interpretación y análisis, lo que a su vez dificulta el desarrollo de competencias específicas.

*“Percibo como debilidad un cierto aislamiento de la sociedad, fíjese por lo menos en la materia que yo doy que se refiere justamente al análisis del entorno, Marco Social y Administración, experiencia exactamente distinta a la del otro profesor... capacidad de análisis en los egresados de otras universidades, yo solamente trabajo en postgrado, los egresados de otras universidades manejan mucho más categoría para analizar este tipo de problemas, a lo mejor en otras cosas no es así, eso no lo sé”.  
Grupo Focal 4: Directores y Coordinadores de Postgrado.*

**(D4).** Aunque se adelanten en la institución algunos procesos curriculares basados en el enfoque por competencias, este no es claro para los estudiantes. De modo que los procesos metodológicos que adelantan los docentes en sus materias particulares pueden tener diversas interpretaciones por parte de aquéllos, que redundan negativamente en actitudes, comportamientos y decisiones que influyen de manera negativa en los procesos de aprendizaje.

*“La libertad que tiene el estudiante de organizar su pensum, su desventaja principal va dirigido a la parte de la libertad ya que ellos no la entienden de acuerdo a la visión de la universidad ya que muchos la interpretan como no ir a clase, tenemos un modelo de evaluación continua en donde hay que trabajar duro”. Grupo Focal 5A: Profesores de Pregrado y Postgrado.*

*“Ahora en cuanto a competencias efectivamente los estudiantes no refieren, no sienten la diferencia del área inicial configurada bajo unos ejes de formación general y alguna formación básica, porque otra formación básica está ahí en las escuelas, y las otras asignaturas de corte transversal, las orientadas en el área de los proyectos como el desarrollo de competencias, que es en donde ellos ven esa parte inclusive más lúdica, como ellos mismos la refieren”. Grupo Focal 2: Decanos.*

*“El perfil del estudiante de alto nivel académico, muy bueno, resiente el área inicial, él llega y entra al área inicial con unas materias, de corte que él las ve suaves, de corte “facilongas” como dicen ellos, y resiente que ellos no puedan entrar a Cálculo I, a una materia profesional; eso ha ido cambiando a lo largo de los años. Los estudiantes de bajo perfil académico entran a la universidad, felices de la vida entran en su ambiente social, se sienten muy contentos de esa integración que tienen, pasan entre el proceso, el estudiante de alto desempeño académico resiente mucho que el profesor no de clase, el quiere exigir el profesor, dándole y enseñándole esa materia, el estudiante de bajo perfil resiente que lo manden a investigar, a hacer proyectos, trabajos. El preferiría coger apuntes y pasar su examen.”. Grupo focal 2: Decanos.*

#### **II.5.4. Extensión – formación social.**

**(F2).** UNIMET, promueve la formación social del estudiante, mediante proyectos de índole social en las comunidades, mediante los cuales aquél forma competencias para el trabajo con la comunidad, se favorece el desarrollo personal y la vocación de servicio.

*“La otra área son los estudiantes, la metodología de aprendizaje, es el servicio, por lo tanto se supone que los estudiantes tienen que variar, tiene que haber un cambio en ellos, un nivel de mayor grado de sensibilidad, conciencia”. Entrevista 15: Directora de Formación Social.*

*“Alrededor de quinientos a ochocientos estudiantes. En un tiempo como era una ley nueva algunos no la habían hecho, entonces se aglomeraron y ahora son setecientos”. Entrevista 15: Directora de Formación Social.*

#### **II.5.5. Formación distintiva.**

**(F3).** Los estudiantes de UNIMET, adquieren durante su proceso de formación el legado de formación distintiva que los identifica como egresados de la institución en el campo laboral frente a egresados de otras universidades. Ello se puede apreciar en la



capacidad de liderazgo, la predisposición al trabajo en equipo y la capacidad para emprender proyectos innovadores.

*“La calidad de los estudiantes es muy buena, son muchachos diferentes, porque yo he sido profesor del Simón Bolívar y comparándoles, éstos trabajan muy bien en grupo, muchas ganas de éxito que quieren emprender, la calidad de sus profesores con alta experiencia, ayudando a nivelar la deficiencia de investigación”. Grupo Focal 5A: Profesores de Pregrado y Postgrado.*

### II.5.6. Grado de satisfacción.

**(D5).** En cuanto al grado de satisfacción del estudiante con la formación que le ofrece la institución vale la pena analizar la diferencia que se presenta entre lo que expresan los estudiantes y lo que se percibe a nivel de los decanatos. Puesto que mientras los primeros manifiestan cierta inconformidad con lo que denominan “nivel de exigencia”, los segundos perciben que el estudiante se encuentra satisfecho con la formación recibida.

*“En algunas materias que son importantes para el desarrollo profesional, deberían incrementar el nivel de exigencia”. Grupo Focal 6: Estudiantes de Pregrado.*

*“Negativo sería que en algunas carreras el nivel de exigencia o las expectativas de los alumnos no son las que esperaban respecto a otras universidades, ya que si no se exige lo suficiente, el nivel se baja”. Grupo Focal 6: Estudiantes de Pregrado.*

*“Elevar el nivel de exigencia en muchas materias”. Grupo Focal 6: Estudiantes de Pregrado.*

*“No se debería estudiar tanto por las notas, no solo por pasar la materia, inculcar que es aprender para la vida”. Grupo Focal 6: Estudiantes de Pregrado.*

*“Pero en términos generales el estudiante hoy en la Universidad Metropolitana es un estudiante satisfecho, es un estudiante contento con su universidad, es un estudiante que refiere que de verdad ha encontrado, por ejemplo, en el eje transversal de emprendeduría es algo que al estudiante le ha satisfecho mucho y lo aprecia”. Grupo Focal 2: Decanos.*

### **II.5.7. Incorporación de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICS).**

**(F4).** La existencia y aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación al proceso enseñanza-aprendizaje en UNIMET, contribuye a la generación de nuevos hábitos de estudio en el estudiante y contribuye a formar la responsabilidad hacia el aprendizaje.

*“La plataforma a su vez obliga al estudiante a ser más responsable del aprendizaje ya que tiene que participar en los foros, resolver actividades, etc.”. Entrevista 9: Dirección y Coordinación de Aprened.*

### **II.5.8. Perfil de ingreso.**

**(F5).** A pesar que no se cuenta en UNIMET con un sistema riguroso de admisión se considera que la calidad del estudiante que ingresa es buena, y que dado el nivel socio-económico al que pertenece, tienen la oportunidad de tener los recursos necesarios para suplir sus necesidades académicas, lo cual se considera un aspecto positivo para el proceso de formación del estudiante.

*“Sobre las fortalezas y debilidades de la universidad, es señalar como fortaleza en esta universidad, mal que bien, la calidad de los alumnos que ingresan”. Grupo Focal 4: Directores y Coordinadores de Postgrado.*

*“En cuanto a las fortalezas nuestras, claro tenemos unas instalaciones magníficas, creo que hay mucha gente competente aquí, hay mucho profesor bueno, personas que uno admira y que aprecia muchísimo. Tenemos una ventaja nosotros con los estudiantes, que son estudiantes sin necesidades materiales mayores, su preocupación es estudiar o debería ser, eso es una gran cosa, porque los que trabajamos en universidades públicas donde pedirle a un estudiante un libro o inclusive unas copias es un problema... es una gran diferencia, son estudiantes que tienen esas condiciones, eso es bastante bueno”. Grupo Focal 4: Directores y Coordinadores de Postgrado.*

**(F6).** En el caso de los estudiantes de Postgrado, en su gran mayoría, son egresados de la universidad o de otras universidades que ya se encuentran vinculados al mundo laboral. Para ellos el ingreso a una especialización o maestría, aparte de ser una oportunidad de aprendizaje, es una posibilidad para establecer relaciones interpersonales que les permitan promoverse en el ámbito laboral de acuerdo con su formación profesional.

*“Hay una característica también que es el tipo de alumnos que vienen, no solo van aprender sino a desarrollar contactos en el desarrollo profesional a futuro”. Entrevista 8: Coordinador de Postgrado.*

### **II.5.9. Procesos de selección.**

**(D6).** En UNIMET, no se adelanta el proceso de selección de estudiantes con la debida rigurosidad, ésta es una preocupación de Jefes de Departamento y Directores de Escuela que ven en dicha selección el primer paso hacia el desarrollo de procesos pedagógicos de calidad. Contar con estudiantes que escogen su carrera después de realizar un proceso de orientación profesional y una vez hayan participado en un proceso de selección, admisión e ingreso, mediante una prueba de admisión y entrevista, contribuye también a generar un clima de respeto y responsabilidad académica.

*“Fíjate cuál es el problema. Aquí vienen de todas las universidades, y sobre todo de universidades que prácticamente vienen a mejorar su calidad académica, buscando un título de una universidad que tiene un prestigio reconocido en Venezuela. ¿Qué ocurre? La gente dice: si yo me gradué de “x” universidad, pero tengo un postgrado de la Metropolitana, una universidad buena, eso mata, eso limpia, entonces tenemos ese problema, nuestro sistema de admisión, yo considero que es bastante laxo”. Entrevista 7: Director de Postgrado.*

*“En definitiva, yo creo que nosotros debemos tener un método de selección mucho mejor”. Entrevista 4: Jefe de Departamento.*

### **II.5.10. Vínculo con el sector empresarial.**

**(F7).** Los convenios que realiza la institución con empresas del sector productivo, hacen que el estudiante de UNIMET, en sus pasantías, tenga excelentes oportunidades de contrastar teoría – práctica e incorporarse al sector empresarial desde

sus prácticas formativas logrando su desarrollo integral a nivel tecnológico, científico y sociocultural.

*“Las áreas donde más hay pasantes es en el área de tesorería, administración, finanzas en las áreas de marketing y en el área de recursos humanos”. Entrevista 17: Empresarios.*

## **II.6.FACTOR VI: EGRESADOS.**

## II.6. FACTOR VI: EGRESADOS.

### II.6.1. Formación distintiva.

(F1). La formación distintiva que caracteriza a los egresados de UNIMET - en un enfoque hacia el liderazgo, el emprendimiento y el dominio de la lengua inglesa - contribuye a que puedan enfrentarse con éxito a todas aquellas tendencias de los mercados y la vertiginosa rapidez de los cambios científicos y tecnológicos, favoreciendo a la vez su incorporación al mercado laboral. En cuanto a la pertinencia de la correspondencia de los planes de estudio con el mundo laboral se aprecia que existe articulación entre la formación profesional y el mercado laboral, si tenemos en cuenta lo que responden Egresados, Empresarios y Directores de Escuela.

*“Uno siente que el egresado nuestro es el más emprendedor, tiene condiciones de liderazgo, tú sientes que hay algo, algo en el egresado nuestro”. Entrevista 7: Director Escuela de Postgrado.*

*“Estuve en la graduación de Rodrigo mi hijo, y él dio las palabras de grado de los estudiantes y me pareció realmente interesante y valioso, porque resaltaba que era una mezcla de ética profesional con cariño al país y con el hecho de hacer bien las cosas”. Entrevista 16: Empresarios.*

*“Lo que si estamos claros es que la Universidad Metropolitana fue y sigue siendo emprendedora, los egresados salen a formar empresas porque es su norte primordial, lo fue en la carrera que yo vi. Hoy día la carrera es totalmente distinta, las bases de formación en ese momento era mucha matemática, estadística y también algo de sistemas de computación, hoy ha variado bastante, pero definitivamente los egresados son emprendedores en carrera, no salen con su formación a emplearse, es a emplear, crear empresa, lo cual es súper importante”. Grupo Focal 7: Egresados de Pregrado.*

*“Yo soy egresado de la Universidad Metropolitana (1980) de la carrera de Ingeniería. Realicé mi postgrado en los Estados Unidos, me ofrecieron dictar clase en la Universidad, lo hice por un tiempo, pero lo dejé de realizar porque en el mundo de los negocios se viaja mucho y pues no es justo dejar a los estudiantes solos; trabajo mucho hacia el interior, Zulia, Paraguaná, entonces tuve que dejarlo, pero es una experiencia muy bonita que recuerdo con agrado”. Entrevista 16: Empresarios.*

## II.6.2. Grado de satisfacción.

(F2). Dado el notable grado de satisfacción de los Egresados frente a la formación recibida, se puede apreciar la pertinencia de los programas académicos y su articulación con el mundo laboral, que indudablemente es una de las metas prioritarias de la institución. Para UNIMET es una fortaleza, contar con el reconocimiento de sus Egresados que engrandecen la imagen institucional en el entorno social.

*“Nosotros hacemos en la facultad unos foros con los egresados en el área de emprendimiento un poco para que los estudiantes vean a través de un modelo, un reflejo de un estudiante salido del aula que si es posible emprender; en los últimos foros hemos hecho preguntas bien intencionadas con relación a cuáles son las competencias, cuáles son los conocimientos, cuáles son aquellas asignaturas que cuando estaban aquí de pronto no apreciaban tanto, que los ayudara en ese momento. En el último de los foros una de las cosas que dijeron era que las asignaturas como desarrollo de competencias, porque les enseñaba a ver cómo eran las competencias propias, propias de él como individuo, refirieron también el proyecto emprendedor y dijeron claramente que las dos asignaturas mientras aquí les había parecido lo más fastidioso y tenían que cumplir porque tenían que cumplir, pero no se habían dado cuenta de las ganancias que habían tenido con eso porque con el proyecto emprendedor habían aprendido a trabajar en equipo y habían aprendido además a reconocer, que a mí me pareció impactante, habían aprendido a reconocer quien podía formar parte del equipo porque compartían la misma misión, tal vez no los mismos métodos, tal vez lograban discusiones muy férreas y muy duras, pero como tenían la misma visión lograban entonces después de mucho discutir llegar hasta allá, y a mí eso me impacto. Y la otra competencia es que ellos reflejaron de manera clara, es el inglés, como idioma secundario, como una lengua que de verdad es importante, porque ellos estando aquí, sentían que era un requisito de la universidad pero que ellos no entendían por qué tenía que ser tan exigente, pero estando en la calle, se daban cuenta que efectivamente el inglés o cualquier otra lengua, pues que tenían otros muchachos ahí que habían tenido que trabajar con francés inclusive, pero el inglés había servido como una base para comunicarse en un mundo global y eso ellos estando aquí no lo habían entendido”. Grupo Focal 2: Decanos.*

*“Soy una persona muy creyente de las bases, entonces yo creo que uno va a la universidad no adquirir conocimientos, sino aprender a aprender y a crear competencias con capacidad de discernir, de aprender, capacidad de adaptarse a cada una de las situaciones”. Entrevista 16: Empresarios.*

## II.6.3. Reconocimiento y posicionamiento.

(F3). En el ejercicio profesional del egresado de UNIMET de las diferentes carreras se pone en manifiesto en gran medida la preparación que adquirió, que se evidencia en el desempeño de las competencias propias del puesto de trabajo, pudiendo resaltarse las competencias de su “formación distintiva” ya señaladas que caracterizan al Egresado, reflejada: en la eficacia en la toma de decisiones, las relaciones

interpersonales, la destreza en la ejecución de sus actividades, el liderazgo y la capacidad de emprendimiento para llevar a término todas las metas propuestas.

*“Cuando estaba en pregrado, me tocó ser lo que llaman un Tutor Académico de las pasantías. El trabajo consistía en que nuestros pasantes había que visitarlos en los sitios de las empresas; a mí me llamó la atención de que un alto porcentaje de los directivos con los cuales tú te tenías que entrevistar para ver el funcionamiento y ver cómo estaban los muchachos trabajando con las pasantías, ¡sorpresa!, tú veías en la oficina un título de la UNIMET y de postgrados de la UNIMET, es decir, que algo tiene que haber en nuestros egresados cuando estos cargos directivos están en manos de egresados de la Metropolitana. En el postgrado ya es un poco distinto porque ahí ya se comienzan a reunir profesionales de distintas universidades, ahí en el postgrado no tenemos esa semilla, ese germen que tú podrías decir esa materia de emprendeduría y las competencias, orientado hacia esas cuestiones no se ve con claridad en el postgrado, en el pregrado sí, el pregrado es una clara orientación del modelo educativo que apunta hacia esa cuestión, pero aquí no tenemos eso, quizá es una de las fallitas que tenemos en el postgrado, de alguna manera tenemos que hacer algo similar a lo de pregrado para darle ese elemento distintivo a nuestros egresados en un futuro”. Entrevista 7: Director Escuela de Postgrado.*

*“Algo muy bueno en los egresados de UNIMET es que la mayoría tiene trabajo, siendo algo que nos diferencia de otras universidades, por tanto la bolsa de empleo contribuye al posicionamiento en el mercado laboral”. Entrevista 11: Director de CEDECA.*

*“Por lo menos en ciento ochenta empresas hay egresados nuestros y en la mayoría de los casos tengo contacto directo con ellos, si los convocamos para hacer recaudación de fondos, becas etc., parte de esa convocatoria va específicamente a UNIMET”. Entrevista 11: Director de CEDECA.*

*“Sí, siento que están buscando siempre hacer cosas distintas de cómo innovar, agregar cosas adicionales que no son parte de su día a día, no se conforman, aportan lo que es necesario. Siento que tienen muy buena relación respecto a las empresas. Nosotros nos dimos cuenta que a nivel de reclutamiento, de ferias y de esas cosas masivas, a nosotros no dan resultado”. Entrevista 18: Empresarios.*

*“Depende. A nivel de pregrado son analistas, principalmente para las áreas de Mercadeo y Finanzas. A nivel de postgrado en Marketing y Finanzas”. Entrevista 18: Empresarios.*



*“El mercado reconoce a nuestros egresados como competencia, tanto de pregrado como de postgrado, eso es algo que por mucho tiempo y por muchas relaciones uno tiene y ha podido constatar, que comparan favorablemente en competencias generales para desempeño en el trabajo”. Grupo Focal 4: Directores y Coordinadores de Postgrado.*

#### **II.6.4. Seguimiento y acompañamiento a egresados**

(O1). Para la sociedad el punto de referencia respecto a la calidad de la universidad, es el Egresado, quien se convierte en un aliado estratégico natural que contribuye a fortalecer los vínculos de la institución con el sector empresarial, principalmente el sector privado y los gremios económicos. Es muy importante que UNIMET mantenga viva esta relación contando con una oficina que fortalezca el vínculo constante y el seguimiento a Egresados de Pregrado y Postgrado para mantener vínculos y sinergias que redunden en beneficio mutuo.

*“Los egresados de pregrado tienen una organización para hacer contactos con el mundo productivo y tienen mucho éxito. Pero en el postgrado no tenemos estrategias de este tipo, lo que hacemos es que tratamos de orientarlos en el área de cada uno, en qué tipo de cosas hay en el país, pero sin ninguna actividad específica”. Entrevista 8: Coordinador de Postgrado.*

*“Con respecto a los egresados y/o las organizaciones en donde ellos se involucran, estamos evaluando cómo trabajar en términos de acompañamiento o de alianza, confieso que no sé ahorita con cuál de las modalidades de organización vamos a decir permitidas por la universidad, pero que no necesariamente la universidad adopta o apoya vamos a optar. La expectativa de la universidad es que los egresados se integren y en esa medida vamos alineando y concertando cosas, ese es un modelo de trabajo ciertamente distinto al que yo he conocido en otras instituciones, para mejorar en función de proyección y de servicio de la universidad a través de este tipo de organización como es la asociación de egresados”. Entrevista 12: Directora de Relaciones Interinstitucionales.*

*“Es sencillo el mecanismo con CEDECA. Tenemos un mercado cautivo de empresas que ya han venido vinculadas al programa, que están muy enfocadas en buscar profesionales nuestros, lo único que hicimos fue darle una herramienta adicional que le facilitara o le diera mayor velocidad al proceso de selección, el mismo proceso de evaluación de la información al estudiantado, al egresado, que es lo que hay. Ahora a través de la página Web nosotros vía electrónica distribuimos la información a todos los estudiantes y a todos los egresados para futuras ofertas”. Entrevista 11: Director de CEDECA.*

*“Sí se hace seguimiento, yo tengo una lista de empresas, la cual no hay chance de meter gente de otra universidad porque sabemos que cumplen con algunas normas laborales; algunas de ellas contratan una vez cada dos o tres meses e investigo en otras empresas, sabiendo así cuál es el tipo de perfil que le gusta a cada empresa y eso lo valoran bastante. El último año ha sido el mejor, y ha dado muy buen resultado; pero ahora último estamos compitiendo con seis empresas grandes”. Entrevista 11: Director de CEDECA.*

**(D1).** El compromiso bilateral para cultivar el vínculo entre Egresados y Universidad, para mantener el sentido de pertenencia a ésta, debe ser una constante tarea que se puede realizar mediante: actividades sociales, académicas, culturales, proyectos y servicios que involucren al egresado activamente, y le permitan fortalecer su desarrollo personal y profesional, contribuyendo a la construcción de una mejor sociedad. Este es un aspecto que requiere mayor atención por parte de la Universidad.

*“Un problema grande es que la base de datos no se ha actualizado hace como seis años porque fue un proceso tedioso, pero existe una asociación de egresados, pero no ha tenido un gran impacto”. Entrevista 11: Director de CEDECA.*

*“Adicionalmente, sí tenemos vínculos con la universidad de varios tipos, tenemos muchos egresados, como más de cien, de hecho los dos socios principales, uno soy yo, los dos somos egresados de UNIMET y de los vicepresidentes de primera línea, uno o dos son egresados. Tenemos además otro lazo, el cual es que poseemos una oficina importante en la zona portal y tenemos un espacio que son tres mil metros cuadrados al lado de la universidad”. Entrevista 16: Empresarios.*

## **II.7. FACTOR VII: MEDIOS Y RECURSOS DIDÁCTICOS Y TECNOLÓGICOS.**

## II.7. FACTOR VII.: MEDIOS Y RECURSOS DIDÁCTICOS Y TECNOLÓGICOS.

### II.7.1. Biblioteca.

(F1). Uno de los principales medios para el desarrollo académico de una institución educativa, es la Biblioteca, ya que ofrece a la comunidad la oportunidad de acceder a las fuentes del conocimiento y al uso intensivo de recursos bibliográficos necesarios para su información. En la Universidad Metropolitana ha sido una constante el ofrecer a todos los usuarios el mejor servicio de Biblioteca Universitaria. Para lograrlo, se han establecido parámetros de actualización permanente de recursos físicos e informáticos de la más alta calidad. La comunidad educativa, considera que en esta dependencia, los usuarios siempre reciben el mejor servicio.

*“La biblioteca cuenta con una estructura planar, donde cada una de las unidades tiene una responsabilidad importante, se crearon unidades diferentes, una estructura así no abunda en las universidades, existe una unidad que se llama Desarrollo de Colecciones, las cuales normalmente tiene la biblioteca; hay procesos técnicos, se tiene servicio al cliente, pensando en aquellas personas que hay que atender de forma adecuada. Las otras unidades son difusión de imagen, con la cual nos proyectamos, asesorías, documentales y servicios electrónicos; lo que antes se llamaba Referencias y la Unidad de Apoyo a los Servicios Electrónicos, entre otras. Tenemos un lema y es no decir, no de primera entrada, sino buscarle solución al usuario”. Entrevista 10: Directora de Biblioteca.*

(F2). La Biblioteca promueve el uso de Tecnologías de la Información por parte de profesores y estudiantes, mediante el uso de las plataformas virtuales con una plataforma de fácil acceso y manejo, de manera que empiecen de forma básica la utilización de los medios informáticos y más adelante ya puedan incursionar en cualquier plataforma. Igualmente, se ha potenciado el uso de los medios de información virtuales con procesos de capacitación que desarrollen las competencias para el uso de la información. Además se convierte en un medio de difusión de los productos de investigación y de trabajos de grado de estudiantes y profesores.

*“Una pequeña plataforma llamada biblioteca AGORA, en donde los profesores dan inicio a sus cursos virtuales o la utilizan por ser muy amigable, hay profesores que dirigen trabajo de grado y consideran que este merece estar al alcance de mucha gente, entonces lo montamos en esa plataforma”. Entrevista 10: Directora de Biblioteca.*

*“Al principio se veía poco uso a pesar de que se mandaba información a los profesores y estudiantes por la red, entonces hemos realizado talleres, desarrollo de las competencias de la información, talleres dirigidos a estudiantes de primero, quinto y próximos a graduarse. Se brinda adiestramiento a los profesores en donde ellos aprenden con un sin número de herramientas”. Entrevista 10: Directora de Biblioteca.*

**(F3).** La Biblioteca ofrece diversos procesos de capacitación a la comunidad educativa que facilitan el uso de los recursos bibliográficos, pero que también permiten establecer una cultura de la interacción humana a través de procesos comunicativos mediados por diferentes temas y campos del conocimiento.

*“Hemos tenido que preparar talleres donde los estudiantes aprendan a utilizar diccionarios, que entiendan qué es una revista indexada, porque no tienen conocimientos sobre esto. Hemos diseñado actividades como el “El café con letras”, en el que invitamos cuatro escritores para que le den una charla a los estudiantes al aire libre, de manera que cualquiera pueda vincularse. Empezamos con una charla humorística. También tenemos un concurso que se llama el Abrapalabra, donde determinamos el tema, ellos consultan y discutimos sobre él y se ganan premios como cámaras fotográficas digitales, iPod, etc. El café con letras lo hacemos dos veces al año y el Abrapalabra una vez al año”. Entrevista 10: Directora de Biblioteca.*

**(F4).** Los proyectos de extensión a la comunidad se consolidan mediante proyectos a través de los cuales se facilitan la interconexión y el reconocimiento de los servicios de la Universidad. Este servicio no solo favorece a los estudiantes, profesores, sino a otras instituciones académicas y a la comunidad en general.

*“También tenemos una herramienta llamada “Biblioteca a tu alcance”, como parte de la proyección a la comunidad, desde la cual salimos del ámbito institucional y nos dirigimos a las escuelas, en donde montamos un stand, ganando bastante usuario”. Entrevista 10: Directora de Biblioteca.*

**(F5).** La Biblioteca está pendiente de tener actualizados los libros, revistas con la información necesaria para todos los programas académicos y tiene un programa de adquisición de material bibliográfico de acuerdo con las demandas de profesores y estudiantes.

*“Sobre todo en las carreras nuevas en donde ellos nos mandan listas de libros que necesitan, los estudiantes no realizan esto”. Entrevista 10: Directora de Biblioteca.*

*“Los estudiantes como tal no. Si se solicita al servicio al cliente y nos lo sugieren, sí se pide”. Entrevista 10: Directora de Biblioteca.*

**(F6).** La Universidad se propone que la Biblioteca constituya el mejor medio de avance en el conocimiento, para esto se está proveyendo del mejor recurso humano, los mejores profesionales, para su dirección, manejo, capacitación a los usuarios, establecimiento de redes, alianzas, que aseguren su meta en este aspecto.

*“Estamos empeñados en ser una biblioteca excelente, las últimas contrataciones se han hecho con profesionales, bibliotecólogos, para que ellos se conviertan profesionales en la información. Ellos quieren que de alguna manera las personas que necesitan información sepan utilizar los servicios electrónicos”. Entrevista 10: Directora de Biblioteca.*

**(F7).** La gestión administrativa de la Biblioteca se adelanta con base en la planeación, basado en un análisis previo de necesidades, a partir del cual se establecen las prioridades y se define el presupuesto.

*“Nosotros planificamos; en donde decimos para el próximo período qué base de datos se necesita, hacemos el presupuesto con base en esto y nos lo aprueban”. Entrevista 10: Directora de Biblioteca.*

**(O1).** El establecimiento de alianzas, redes y comunidades virtuales, haciendo uso del avance de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, ha llevado a la creación de agrupaciones nacionales e internacionales entre las universidades, permitiendo la consecución de información que no se encuentra dentro de la Universidad y estableciendo vínculos a través de los cuales todos se benefician.

*“Estamos metidos dentro de una red la cual agrupa bibliotecas de universidades Latinoamericanas y Españolas; lo que no tengamos aquí, lo logramos con estas universidades, por lo menos con profesores que han pedido capítulos de libros, nosotros por la red logramos capturar lo que el profesor pide”. Entrevista 10: Directora de Biblioteca.*

**(D1).** A pesar de los esfuerzos por mantener actualizada la Biblioteca, los Egresados que son usuarios habituales de la misma, consideran que se deben actualizar los libros para que haya un mejor servicio.

*“Debería hacerse una reforma en el tema de libros, porque estamos muy pobres de material”. Grupo Focal 7: Egresados de Pregrado.*

**(D2).** Las instalaciones físicas con que cuenta la Biblioteca se consideran insuficientes, se adelanta actualmente un proyecto de ampliación, que no se ha llevado a cabo por falta de disponibilidad de recursos financieros.

*“La planta física no es suficiente, pero no hemos tenido los fondos para ampliarla, los estudiantes reclaman sus espacios”. Entrevista 10: Directora de Biblioteca.*

**(A1).** La situación política y económica que afecta al país, se constituye en una amenaza para las aspiraciones de la Universidad y de su dependencia fundamental de información y comunicación que es la Biblioteca, sin embargo se acude a estrategias que permiten la adquisición de los medios que perfeccionen este proceso.

*“Estamos en este momento pasando una situación muy crítica en el país en donde tenemos limitación con aquello de los dólares; pero nosotros logramos negociar con las autoridades para que nos permitieran por lo menos otro banda de información internacional, para poder dar respuesta a todos, y eso lo pagamos en dólares”. Entrevista 10: Directora de Biblioteca.*

### **II.7.2. Laboratorios.**

**(D3).** Aunque la opinión de algunos funcionarios es que la Universidad dispone de espacios favorables para el desarrollo de los procesos académicos y administrativos, se deja sentir en sus respuestas que no se cuenta con laboratorios suficientes y de acuerdo a cada programa académico. Esto es lo que manifestaron algunos estudiantes y Egresados de Pregrado y Postgrado.

*“Esto es muy relativo porque depende de la carrera, ya que hay materias o carreras que no poseen laboratorios o recursos a utilizar”. Grupo Focal 6: Estudiantes de Pregrado.*

*“Cada maestría tiene herramientas distintas y en el caso de las Finanzas se debe trabajar con herramientas financieras, las cuales no se pudieron tocar, porque la universidad no tiene laboratorios con esa tecnología”. Grupo Focal 9: Egresados Postgrado.*

### **II.7.3. Publicaciones.**

**(F8).** La Universidad Metropolitana cuenta con una Oficina de Publicaciones para contribuir al crecimiento del acervo cultural mediante la edición de obras que respondan a criterios de calidad y rigor científico y aporten un valor diferencial. Desde la Coordinación de Publicaciones se apoya este encargo, al promover las publicaciones tanto de los profesores de la propia Universidad, como de otras instituciones educativas.

*“La segunda revista es académica no arbitrada y ahí puede ofrecerse unos artículos además de los de nuestros profesores y de otros pertenecientes a otros planteles educativos. Comenzamos en el 2009, tenemos un catálogo de más de sesenta publicaciones, tomando en cuenta que antes no había ninguna, ese catálogo está en la Web puede ser consultado y de ello recibimos constantes solicitudes de nuestros libros, libros que se venden en las librerías de la universidad o librerías externas”. Entrevista 13: Coordinador de Publicaciones Oficiales.*

**(F9).** Al establecer la oficina de Publicaciones Oficiales a partir del año 2009, la Universidad pretendía apoyar y estimular a los profesores para que avanzaran en sus conocimientos y aportaran con ellos valor añadido a la comunidad científica, mediante la promoción, producción, divulgación y comercialización de sus producciones tanto físicas como digitales, para lo cual se ofrece desde entonces apoyo editorial. Los profesores de la universidad muestran interés en publicar sus producciones como medio para divulgar y difundir los avances científicos con calidad y rigor académico.

*“Los profesores están interesados en publicar, fíjese, para este presupuesto que comenzaría en el mes de octubre, yo tengo diecinueve publicaciones que ya están concertadas con los respectivos autores”. Entrevista 13: Coordinador de Publicaciones Oficiales*

*“La calidad de las publicaciones es excelente y son tan buenas que se venden todas”. Entrevista 13: Coordinador de Publicaciones Oficiales.*



*“En el año 2009 comenzamos a trabajar en lo que es la oficina de publicaciones académicas y apoyo a la educación. En esa oportunidad, se designó un cuerpo para cada una de las publicaciones, un cuerpo editorial, uno se refiere a los libros de apoyo a la educación, el otro cuerpo editorial que es para la revista Cuadernos UNIMET”. Entrevista 13: Coordinador de Publicaciones Oficiales.*

*“Yo solo coordino esto, es decir, recibo el material, lo reviso, invito a algunos de los miembros de los grupos editoriales, se toma una decisión; una vez tomada se entrega a los árbitros, lo revisan y los traen de regreso, contratándose así un diseñador gráfico para la diagramación y posterior a las diferentes aprobaciones por parte del autor, a un impresor, cualquier imprenta nacional de acuerdo a los presupuestos”. Entrevista 13: Coordinador de Publicaciones Oficiales.*

**(F10).** Existe un Comité Editorial compuesto por dos cuerpos que se encarga de la revisión del valor académico de las publicaciones, propone su edición, colabora en la selección de los árbitros y recomienda su publicación en la seguridad de la comercialización de la misma, con el fin de asegurar que se cumpla con los objetivos de promover el avance académico y educativo dentro de la institución.

*“En realidad podemos publicar cualquier cosa, desde que sea académica y apoye la educación. Los dos cuerpos colegiados son de diferentes personas, unas se han ido especializando en los contenidos de una revista no académica, a pesar de ser todos ellos académicos muy reconocidos, y el otro cuerpo es el que lee todos los materiales, revisa que los árbitros hayan llenado las planillas que se les envían para su aprobación, planillas en donde ellos pueden cambiar el contenido o alertar el criterio adecuado y si son publicables mercadeables o no”. Entrevista 13: Coordinador de Publicaciones Oficiales.*

**(F11).** La oficina de Publicaciones Oficiales cuenta con presupuesto propio que el coordinador de la misma proyecta teniendo en cuenta los costos de diseño, impresión y demás gastos que ocasiona todo el proceso de edición.

*“Nosotros preparamos un presupuesto con base en lo que ya contamos que puede editarse en ese periodo, los cálculos son hechos de acuerdo a las cifras que nos indican los impresores y diseñadores. Entrevista 13: Coordinador de Publicaciones Oficiales.*

## **II.8. FACTOR VIII: PLANTA FÍSICA.**

## II.8. FACTOR VIII. PLANTA FÍSICA.

### II.8.1. Espacio y confort.

(F1). La comunidad educativa en general, personal administrativo, profesores y estudiantes manifiestan agrado por la planta física y sienten que el entorno universitario: los auditorios, las aulas, la biblioteca, los laboratorios, restaurante, cafeterías, zonas deportivas, etc., ofrecen un espacio y un ambiente favorable para el desarrollo de las actividades académicas. Este aspecto fue verificado “in situ” por los investigadores de este estudio mediante observación de los diferentes espacios, apreciando que se encuentran en perfecto estado, orden, limpieza y dotados de los materiales y equipos correspondientes y necesarios de acuerdo al servicio que prestan (se anexa registro fotográfico).

*“Fortalezas y debilidades frente a otras universidades... Tiene una gran fortaleza la universidad, es bonita, tiene estructura, se trata de auto financiar etc.”. Grupo focal 4: Directores y Coordinadores de Postgrado.*

*“Otra fortaleza que yo diría de esta universidad, es que las instalaciones son muy buenas”. Grupo focal 4: Directores y Coordinadores de Postgrado.*

*“Positivo yo tomo un aspecto pragmático, el hecho de que dado el contexto de Venezuela, la universidad ofrece facilidades como los equipos, salones, pupitres. El estudiante se siente cómodo”. Grupo focal 6: Estudiantes de Pregrado.*

*“La biblioteca, las aulas, la tecnología, son un aspecto muy favorable para los estudiantes”. Grupo Focal 5A: Profesores de Pregrado y Postgrado.*



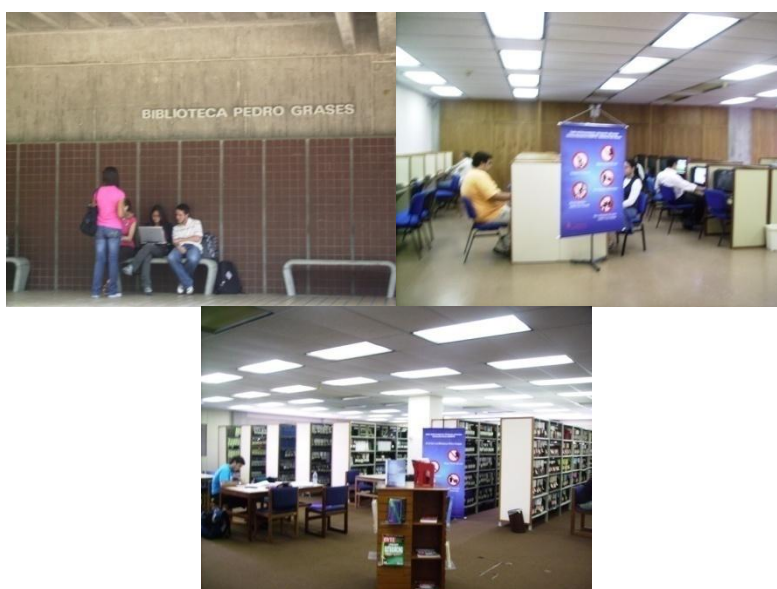
**Edificios y Áreas de Acceso y Circulación**



**Aulas de Clase**

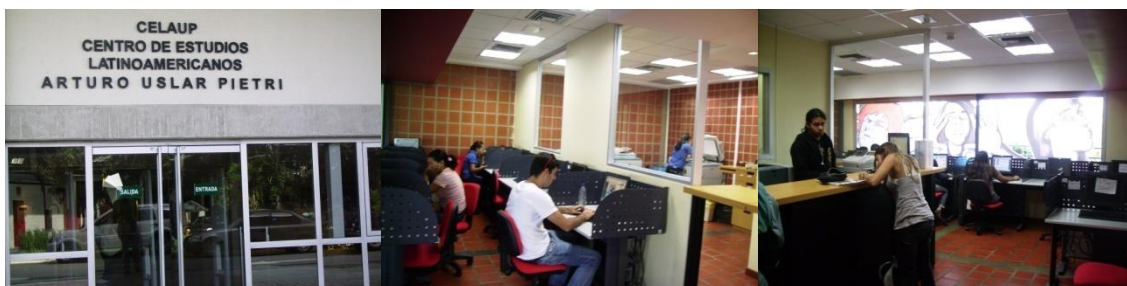


**Laboratorios**

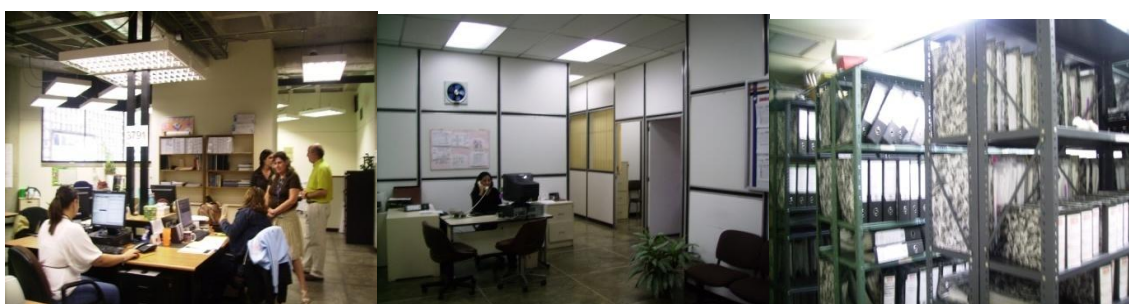


**Biblioteca**





### **Centros de Estudio e Investigación y Servicio de Internet**



**Oficinas**

**Archivo**



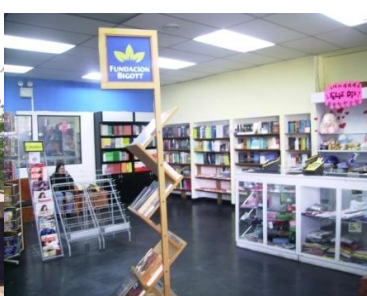
### **Áreas de descanso comunidad educativa**



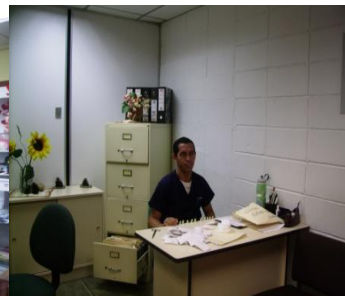
### **Zonas de Descanso y Tránsito**



**Capilla**



**Librería**



**Enfermería**



**Restaurante y Cafeterías**

**(D1).**- En la observación realizada por los investigadores de este estudio mediante el recorrido por toda la planta física de la institución, se evidenció la gran dificultad en los estacionamientos, notándose congestión y desorganización en esta área en horas punta de inicio de clases.



**Parqueaderos**

**Zona adicional de estacionamiento**



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE  
MADRID

Gestión curricular por competencias en Educación Superior:  
el Diagnóstico de Factores Académicos “DIFA”,  
una propuesta de Autoevaluación Institucional desde el  
Modelo Socio Formativo: el caso de UNIMET.

### **ANEXO III:**

**Textos de las Entrevistas.**

Madrid, 2010



## **ENTREVISTA 1: DECANO DE FACULTAD.**

## ENTREVISTA 1.: DECANO DE FACULTAD.

**NM:** Muy buenos días, nos encontramos con el decano de ciencias y artes, el doctor Javier Ríos con quien queremos conversar algunos aspectos en relación con las funciones propias del cargo de Decano y otros aspectos relevantes que a raíz del grupo focal que adelantamos ayer, nos ha generado expectativas frente al diagnóstico que estamos realizando para poder tener más fuentes de información, sobretodo más cercanas y de primera mano del actor principal del decanato, que es en este caso Javier.

**NM:** Javier muy buenos días.

**JR:** Hola.

**NM:** Javier, ¿Cuáles son las funciones de un Decano en la Universidad?

**JR:** Bueno, el Decano es el jefe de la Facultad, que está compuesta en el caso de nuestra Universidad, por escuelas y departamentos. En las escuelas están los directores y en los departamentos los jefes de departamento con profesores y coordinadores. De algún modo el decano tiene como una doble función va mas allá de las funciones formales que es el vínculo entre las autoridades y lo que es la parte operativa de la universidad, por un lado forma parte digamos, de la dirección de la universidad, en el sentido del comité de decanos y del consejo académico y es ahí donde de algún modo se marcan lineamientos académicos de la universidad, es un poco responsable de que jefes y directores cumplan con llevar a la práctica las decisiones que se toman desde arriba y al revés, es decir, todas aquellas dificultades o problemas que puedan surgir en la operación, pues tiene que de algún modo plantearlo a las autoridades, es como una especie de vínculo, y cumple un papel que requiere cierto equilibrio, con otras funciones: presidir el consejo de la facultad, con los departamentos y escuelas, aunque en nuestro caso los consejos de facultad no son como los tradicionales, aquí las decisiones importantes se toman en consejo académico, los consejos de facultad en otros esquemas juegan quizá un papel más de toma de decisiones, aquí no, es un papel de implementarlo en lo que se decide en el consejo académico; responsable por supuesto de que se administren bien las asignaturas, de que no hayan problemas con los estudiantes, del diseño de las carreras de su facultad, en fin, todos los aspectos formales de lo académico, pero yo diría que el más importante es esa bisagra entre lo que es la parte de operaciones, de ejecución de los estudios y la parte, digamos, la que marca los

lineamientos de las autoridades.

**NM:** Javier, en esa bisagra que tú mencionas, ¿Cuáles son los procesos que se facilitan? y ¿Qué procesos se dificultan frente a esa organización administrativa?

**JR:** ¿Qué se facilitan?, ¿para qué, en qué sentido?

**NM:** En el sentido de las metas que tenga el Decanato, ¿qué procesos dentro del actual esquema organizacional fluyen con facilidad? y ¿qué aspectos no se pueden desarrollar con facilidad?

**JR:** Bueno. En sí, la función del Decano tiene un alto grado de dificultad, porque de algún modo como dije antes es como una bisagra, tiene que convencer o hacer entender a directores y jefes de departamento las decisiones que se toman con el consejo académico. Esas decisiones no siempre son compartidas, nuestro estilo hasta ahora ha sido autoritario en el buen sentido, que la gente acepta que las decisiones se tomen ahí, pero creo que para cambios más profundos como el que estamos dando ahora, requiere algo más que llegar al consejo de facultad y decir: “esto es lo que se decidió”; sino que va a requerir cierto poder de convencimiento de que las decisiones que se toman son las mejores y al mismo tiempo hacerlos partícipes en el sentido de transmitir sus opiniones a las autoridades. De hecho al consejo académico anterior, llevamos las opiniones de los consejos de facultad relativas a estos cambios que estamos dando, entonces, yo diría que lo más difícil, es ese papel de transmisor, en el sentido de convencer a las personas de las decisiones y que los lineamientos que se determinan son los mejores y al mismo tiempo hacerle ver a las autoridades, las inquietudes que tienen jefes y directores o problemas que puedan surgir, por eso es un papel de bastante equilibrio, es difícil.

**NM:** ¿Consideras que las funciones del Decano, influyen directamente en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes?

**JR:** Sí, el papel del Decano influye directamente en el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes en el sentido de que es el responsable de los diseños que hacen los directores. Antes de ir a consejo académico para ser aprobados se pasan por el comité de cada decanatura, por tanto el decano es responsable de las carreras que están ahí y al mismo tiempo es doblemente responsable del diseño de las carreras y de la ejecución y organización.

**NM:** En ese sentido de esa respuesta, ¿Cómo crees que podría mejorarse el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes desde el Decanato?

**JR:** Bueno creo que, como dije antes, la Universidad está entrando en una nueva etapa y creo que el decano, el decano del futuro, va a tener que conseguir mejorar ese proceso, convencer a la gente, por ejemplo, si queremos incurrir en diseños por competencias en nuestros modelos, vamos a tener que convencer a la gente de que ese es el futuro, que eso es lo mejor, no simplemente que lo decidieron las autoridades del consejo académico y hay que hacerlo, porque no va a funcionar, es imposible, porque a su vez los jefes y directores son de algún modo el liderazgo local, porque a su vez pueden cometer errores; si falla, si el decano no es capaz de convencer a jefes y directores que un cambio como esto es lo mejor para la universidad, ellos a su vez no lo van a transmitir y se va a ver tanto en las opiniones y lo que es peor se va a ver en el aula, porque el profesor en el peor de los casos se calla para no tener problemas, pero en el aula, él va a hacer lo que él quiera, es fundamental, el papel del decano es fundamental y es difícil y en el futuro lo va a ser mas.

**NM:** Dentro de las actuales funciones que desempeña el Decano y las actividades que realiza, ¿Considera que hay alguna que esté faltando? ¿Alguna actividad o alguna función que consideras debe asumirla el Decano?

**JR:** Yo diría que no se requieren nuevas funciones para los decanos sino optimizar las que tienen actualmente, que ya de por sí son difíciles. En el esquema tradicional el decano es más autónomo, cada facultad es casi una universidad aparte, pero aquí no, aquí las facultades trabajan en conjunto y por lo tanto los decanos tomamos las decisiones en conjunto, además de las otras dos funciones que dije, se requiere una coordinación entre los decanos y hay que buscar los mecanismos para mejorar la comunicación, pues no siempre la información llega a los profesores, porque a lo mejor no llega de manera convincente a los jefes y directores.

**NM:** Bueno Javier, te agradecemos mucho el tiempo y el espacio que nos has concedido muchas gracias.

**JR:** A ustedes, a la orden.

## **ENTREVISTA 2: DECANO DE FACULTAD.**

## ENTREVISTA 2: DECANO DE FACULTAD.

**JA:** La primera pregunta es: ¿Cómo cree que podría mejorar sus funciones y actividades dentro de la Universidad?

**DS:** Las posibilidades que las consultas sean consultas, digo que consultas, es decir, a veces lanzamos un proyecto, decimos que debemos consultarlo, que hay que consultarlo y terminamos por imponerlo, mira Juan para que tú entiendas, yo soy decano pero sigo siendo profesor, yo tengo 17 años de estar aquí en la universidad y empecé como profesor y sigo... digo, voy a seguir teniendo la mentalidad del profesor, no puedo desprenderme de lo que hay y si la gente tiene confianza y me dicen las cosas y yo no te puedo decir, yo sé absolutamente todo lo que pasa en la universidad, entonces por esto yo reacciono de esta forma y no digamos que creo que crítico está, no, yo solo digo y lo digo claramente, nosotros en el comité de decanos a veces tenemos discusiones fuertes, logramos consensos por supuesto hay que lograr consensos porque o sino no funciona esta cosa, pero repito, es una cosa que hay que decirlo claramente y se mejoraría mucho si tuviéramos una forma mas participativa no la forma participativa de Chávez... una verdadera.

**JA:** Canales más claros, a través de los cuales discutir y...

**DS:** Sobre todo cuando tú lanzas un proyecto si tú ves que no funciona muy bien una cosa, tener la fuerza, la decisión, digo la fuerza de decir, mira esta cosa no funciona y pues nada, vamos a dar un paso atrás y cambiarla, la vida está formada de fracasos y entonces ese fracasar una cosa cuando hay que dar un paso atrás toda esta cosa de la departamentalización.

**JA:** Y a veces ¿Qué pasa que se mantiene mucho tiempo?

**DS:** La departamentalización, yo te digo una cosa, entró con dificultad sigue teniendo dificultad, a veces tú pierdes tiempo y energía y sobre todo energía en discusiones. El otro día me comentaba uno de mis colegas decanos, que está perdiendo un montón de tiempo para resolver los casos que hay de directores y los jefes de departamento, donde le dicen: "esto no es cosa mía, es de él,"... Bueno, teóricamente se dice que con el tiempo esto entra en sus cauces normales y cada uno sabe lo que debe hacer.

Puedes emitir un montón de procedimientos, nosotros intentamos en postgrado. En postgrado es más complicada la departamentalización, te voy a decir por qué. En una facultad tú tienes al director y al jefe de departamento bajo el mismo mando, tú aquí el mando lo puedes resolver, pero yo tengo jefes de departamento que están en la facultad y tengo directores y coordinadores que están en postgrado, un conflicto entre estas dos partes deben resolverse, reuniéndose los dos decanos, para tratar, pero cada decano va a seguir con... esto puede crear algunos roces y si no se han creado, porque bueno, más o menos nos conocemos, somos bastantes... cuando hablamos una cosa, hablamos para el futuro, bueno nosotros en algún momento vamos a dejar esta cosa, entrarán otros, que va a pasar la herencia, entonces yo no digo que está mal la departamentalización, sino que hay que ver en ¿dónde la aplicas?, ¿cómo la aplicas? y ¿por cuánto tiempo la aplicas?, ahí hay alternativas.

**JA:** Y la última pregunta es: ¿Cómo crees que podrían mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje dentro de la Universidad, desde tú perspectiva, desde las funciones de tú cargo?, algo me acabas de decir probablemente ahora, pero se trataría bueno desde tu perspectiva en la medida que gestionas postgrado y otras cosas ¿cómo crees tú que podrían mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje dentro de la Universidad?

**DS:** Bueno, para mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje debe actualizarse permanentemente a los profesores, que penetre totalmente la tecnología educativa, tenemos situaciones en que el profesor si acepta rediseñar en plataforma el curso, pero a la hora de dar el curso, ni siquiera lo toca, o lo mantiene como repositorio para láminas entonces ahí están las láminas, ahí está la litografía, pues la tecnología educativa hay que utilizarla. Nosotros estamos haciendo un seguimiento a esto, es decir, la gente de Aprenred, está haciendo un seguimiento y ve exactamente que hasta el 50% de los profesores que rediseñan los cursos, no lo aplican; es decir no utilizan un foro, no utiliza el chat, para completar la cosa no lo digo por decir vamos a hacer un foro, porque tengo un espacio ahí; sino que esto significa otras cosas, búsqueda de materiales y bueno no voy a hacer ahora la teoría, tú sabes...

**JA:** También me comentaron ayer que hay un grupo de profesores que están bastante lejos de la tecnología.

**SD:** Sí, hay algunos profesores sobretodo en postgrado que están totalmente lejos de la tecnología, todos los esfuerzos que se han hecho en la universidad y no logran conectarse a la tecnología, y el futuro es la tecnología.

Se puede decir estamos en este momento con una presión fantástica, porque en Caracas, tú viste el tráfico que hay, tú viste el grado de inseguridad que hay, en Caracas tú viste el ambiente en general, entonces, el profesor, el alumno de postgrado empieza a convertirse en alumno que le gustaría ir los sábados todo el día en lugar de venir dos veces a la semana, no hay tráfico, viene temprano a casa y entonces no está en peligro de que lo atraquen, bueno todos estos elementos y además en postgrado tenemos, la gente que trabaja, que viene de la oficina, que a duras penas puede salir de la oficina a las cinco de la tarde, para estar aquí a las cinco y media, no son capaces de llegar a las cinco y media, algunos no llegan. Entonces todos esos elementos son elementos que pueden afectar.

**JA:** Pero el postgrado debería ser semipresencial, es decir, venir a alguna sesión aquí luego y a trabajar en casa.

**DS:** Exacto, ahora ofrecemos la maestría de administración, mención gerencia semipresencial de sábados; la presencialidad la tienen los sábados de ocho de la mañana a una de la tarde. Si yo fuera estudiante esto es lo que elegiría, pero ahora se necesitan también profesores que estén dispuestos a venir los sábados y cuando los profesores escuchan que en otras instituciones del mundo, vienen los domingos, entonces preguntan, ¿Ahora voy a venir los domingos? hay dificultades y además en postgrado el 90% de profesores son a tiempo parcial, entonces vienen y están en el mercado lo que es una gran ventaja, pero son los menos adiestrados en cuanto a técnicas educativas y entonces de repente viene el alumno y me dice, excelente, excelente, pero ¿Qué es esto?, es un conocedor fantástico de mercado, pero no tiene ni idea de pedagogía.

**JA:** ¿Hacen cursos también de formación pedagógica? Para llevar un curso de esos en la red es necesaria también cierta formación de tutorías.

**DS:** O manejar estos grupos por plataforma o inclusive presencial porque esto tiene también forma presencial.

**JA:** ¿Cómo motivarlos para que entreguen los trabajos, cada cierto tiempo?

**DS:** Entonces es toda la técnica que uno está acostumbrado y a veces uno dice ¿Cómo y cómo no sabe esto?

**JA:** No, es sentido común.



**DS:** Es de sentido común y entonces son todas estas dificultades y yo no diría que son mayores, pero debido a lo que hablábamos ayer en Consejo Académico hemos aprobado el célebre cuatro más uno.

**JA:** ¿Tal y como estaba o con modificaciones?

**DS:** Aprobado porque no se discutió todavía con los profesores y los estudiantes ayer en consejo académico lo dijeron claramente, y hay un movimiento bastante fuerte de estudiantes cuando tuvieron elecciones, presentaron varias planchas.

**JA:** Bueno no te preocupes, ningún problema, hemos terminado ya.

### **ENTREVISTA 3: DIRECTOR ESCUELA DE PREGRADO.**

### ENTREVISTA 3: DIRECTOR ESCUELA DE PREGRADO.

**JA:** Son cinco preguntas y como ya hemos obtenido información por otras vías, se trata simplemente de confirmar algunas cosas que tú nos contestes, te agradezco con toda sinceridad del mundo. La primera pregunta es ¿Cuáles son tus funciones dentro de la Universidad?

**EC:** Bueno, básicamente directora de escuela y por supuesto funciones docentes.

**JA:** Y ¿Qué conlleva el cargo de directora de escuela? ¿Qué funciones? ¿Qué tipos de funciones?

**EC:** Vamos a decir que funciones gerenciales y de consulta, haber me explico, gerenciales es para empezar así, seguir como en orden. La programación de cada semestre, la supervisión de la ejecución de esa programación por los departamentos, esto es, que se cumpla con los horarios de los profesores que convinimos contratar, el seguimiento del desarrollo del semestre, que es recibir a profesores, buscar encuentros con ellos haber cómo van las cosas, preparar en consejos de escuela. Nosotros tenemos reuniones regulares, es decir, con jefes de departamento y profesores; tomar decisiones académicas, por ejemplo, sobre programas a modificar, asignaturas a revisar, suprimir, ampliar, sobre temas como actividades extracurriculares, algún seminario o conferencia, conversatorios internos. Recibo muchos estudiantes con quejas, propuestas, sugerencias, ideas que ellos tienen; muchachos del centro de estudios que suelen ser muy colaboradores, yo paso bastante tiempo recibiendo estudiantes; tienes sus altos y bajos en el semestre, pero mi estimación es que yo dedico usualmente un promedio de día y medio o dos días a la semana a recibir estudiantes.

**JA:** La siguiente pregunta es: ¿Para esto tienes ayuda o lo haces tú de manera personal?

**EC:** Básicamente yo la verdad; recibo apoyo secretarial para hacer llamadas, para que me ayuden a armar citas. Hay una tarea bien pesada que tenemos los directores que creo que no deberíamos tener, responsablemente lo digo, porque creo que es irresponsable hacer ciertas cosas como correspondernos la revisión de cada semestre; de hecho ahora tengo una montaña así en el escritorio, nos corresponde revisar si los chicos que piden grado cumplen los requisitos, eso es una tarea pesadísima, es una tarea que

hay que hacer al final del semestre, eso lo va a decir más de uno, es una tarea un poquito pesada, difícil, de muchísima responsabilidad, enorme, porque puede ser que pase por el filtro de uno, luego naturalmente hay otro filtro y en el filtro final se quedan y aquí hay estudios muy complejos y hay estudiantes que no lo entiende nunca, entonces llegan al final, es una tareíta pesada, pero digamos asistencia básicamente yo la tengo para aspectos logísticos, encargar un refrigerio, reservar un salón, para hacer llamadas telefónicas, pero nada sustantivo.

**JA:** Lo demás todo, es muy personal.

**EC:** Sí, básicamente el estado soy yo casi, que es la parte mala de las fotos.

**JA:** ¿Crees que tienes suficiente autonomía y recursos para llevar a cabo las actividades?

**EC:** Sí, absolutamente la verdad es que sí, yo siento que en uno se deposita una confianza que lo hace sentir a uno muy cómodo en lo que hace.

**JA:** ¿Recursos también?

**EC:** Recursos, por ejemplo, del tema del presupuesto sí hay una delegación que no mencioné, felizmente a mí no me toca atender esta parte de los números, tenemos unas reuniones a comienzo de semestre con una secretaria que es muy buena en estos aspectos y simplemente vamos haciendo seguimiento, pero yo no tengo responsabilidad de determinar uso de recursos, cuando los he necesitado los he tenido y eso es lo que puedo decir, no es una limitación, nunca lo ha sido.

**JA:** La otra pregunta es, ¿Cómo crees que podrías mejorar tu función de actividades dentro de la Universidad?, ¿Cómo crees tú que se podría mejorar la función de actividades de los directores de escuelas dentro de la Universidad? Cosas que tú hayas visto este tiempo, cosas que hayas dicho, oye esto podría ser así, mejoraría.

**EC:** Bueno yo creo que los directores de escuela, yo hablo por mí, yo creo que podría y debería tener más iniciativas extraacadémicas, es decir, para mí es muy importante las horas de clase, no quiero nunca dejar de dar horas de clase, eso lo necesito, claro, hay un semestre en el que uno está obligado a dar dos materias y en ocasiones si son dos materias con las que uno está familiarizado no hay problema uno puede ir atendiendo todo, pero de veras siento que cuando es una materia nueva y me ha tocado tres veces consecutivas, se vuelve muy pesado y se me queman algunos conectores, bueno no se queman, pero quedan un poquito más cosido de lo usual,

porque las cosas se retrasan, entonces yo creo que podría ser más creativa en mi función gerencial de directora, de inventar más cosas, que no es por falta de imaginación sino por falta de tiempo y de energía, porque llega un punto en que uno está exhausto, pero si yo aprendiera a delegar algunas cosas porque reconozco que no es parte de mi estilo y de querer hacerlo todo, lograría el tiempo para ser más creativa para idear cosas de estas que son las que le dan esa chispa adicional a la vida académica, un invitado especial, un... no sé, la organización de una actividad especial con algún grupo de gente, ese tipo de actividades que requieren su tiempito.

**JA:** Bueno ya la última pregunta, es doble, sería: ¿Que si consideras tu modelo curricular actual de los problemas de UNIMET responde a las necesidades de formación de los estudiantes? Y si, ¿Los programas responden verdaderamente las necesidades... cubren las necesidades?

**EC:** Bueno yo creo que en lo general, sí, yo tengo mi reserva sobre esto del área inicial que ayer las expresé, porque en realidad si estamos hablando de competencias, quizás si nos centráramos mas en clarificar cuáles son esas competencias que se cultivan allí, y yo pudiera apreciar mejor lo que hace el área inicial, lo que yo siento es que estos chicos pierden un poquito de tiempo ahí.

**JA:** Le hago una pregunta: ¿Es un año el Área Inicial?

**EC:** El área inicial es, sí, prácticamente un año, casi un año, son semestre y medio una cosa así, entonces ahí siento que hay que hacer un esfuerzo por clarificar cuáles son esas competencias, ponernos de acuerdo para aprovecharlas y no me importa si aprenden el pensamiento occidental, lógica, matemática, geometría, geología, astrología, no me importa, pero como eso no está claro, ni para mí y estoy segura que mucho menos para los estudiantes, ahí es donde siento que eso es lo que yo cambiaría, porque de resto creo que aquí hay una virtud, yo vengo de otra universidad, eso es otra cosa que me hace un poco extraña, yo vengo de la Universidad Central, yo me jubilé de la Universidad Central, hice toda mi vida allá y vine y tengo tres años aquí, y si hay algo que yo aprecio como muy bueno en esta universidad es la disposición a innovar, es decir, a mí me cuesta delegar.

Yo no tomo decisiones sola, sin reunirme con el consejo de escuela, que es una instancia muy útil porque no es burocrática, ahí no hay tramitaciones de que si fulanito cumplió los requisitos, ahí son temas de alto vuelo, es, bueno, le vamos hacer una evaluación de la carrera y cómo lo vamos a hacer, con quienes nos vamos a reunir, ese tipo de cosas de otra naturaleza entonces, si hay algo que yo aprecio es la posibilidad que tenemos que proponer cambios, innovaciones, uno no encuentra resistencia a esas cosas aquí, que es todo lo contrario, un elefante como la Universidad Central, donde es tan grande, donde es tan difícil de cambiar todo, donde todo se suele complicar, porque es muy lenta la capacidad de respuesta, de modo que yo creo que el modelo funciona

bien, el modelo tiene los recursos para innovar, para renovarse.

**JA:** Y la otra parte de la pregunta era: ¿Cómo se realiza la evaluación y actualización de los programas?

**EC:** Allí sí somos bastante autónomos, dicha sea la verdad, revisión y actualización de programas depende mucho, si nadie se queja, usualmente es raro que a uno se le ocurra, revisar un programa, si hay alguna queja, si hay alguna inconformidad con un profesor que llega y encuentra un programa y no lo encuentra a satisfacción, pues ahí es cuando lo revisamos. En el caso de la escuela en la que yo estoy dirigiendo, desde hace apenas tres años, es una escuela muy nueva, Estudios Liberales, tiene relativamente un grupo pequeño de egresados, ciento once egresados completó ahora hace poco, en el caso de esta escuela, yo diría que es muy buena para observar el modelo académico-administrativo de la universidad, esta es una escuela que depende de varios departamentos, es decir, yo para hacer mi programación semestral, yo tengo que conversar con el jefe de departamento de economía, de humanidades; es completamente transversal de políticas, de estudios internacionales, de idiomas, o sea me tengo que mover, y nosotros tenemos la oportunidad de reunirnos, por eso el Consejo de Escuelas es tan importante para mí porque no es que es un departamento, es que somos muchos, entonces, eso da la oportunidad con bastante frecuencia de conversar sobre programas y ajustes que hay que hacer. Aquí llevo tres años, de estos hubo dos años en los que propusimos ajustes mayores al programa, entonces tal vez por la naturaleza de la escuela, es algo que fluye naturalmente, aunque insisto, no hay tal establecida una rutina semestral de revisar los programas, ni anual.

**JA:** O sea, el mecanismo sería que un profesor dice, me gustaría revisar este programa y el Consejo hace la propuesta y el Consejo de Escuela lo discute y si dice que sí lo aprueba y listo, ya está.

**EC:** O nos metemos de lleno en el asunto, porque vemos, oye mira, es que no es solo esa materia, si tú tocas esa materia y ¿qué hacemos en filosofía? y ¿qué hacemos en Estudios Políticos?, eso no es solo de historia, entonces qué sé yo, así introducimos por ejemplo, una materia sobre historia de Venezuela, que no la teníamos; teníamos una sobre Sistemas Políticos Venezolanos que era un poquito de historia y mucha teoría política, entonces estuvimos presentes, tenemos una modalidad que lo hace bien interesante no solo de trabajo final, sino de examen comprensivo. Al hacer ese examen nosotros detectamos fallas en el que ya terminó la carrera y tenemos reacción de conjunto, entonces de hecho uno de esos exámenes, cuando vimos que estos chicos no sabían ubicar bien a Juan Vicente Gómez en el tiempo, nos entró la angustia terrible, entonces lo conversamos, igual que nos ha ocurrido en filosofía con algunas cosas y hablamos muy francamente, entonces le entramos de lleno, haber, si es un caso de ese estudiante, pero cónchale se repite y hay algo malo entonces para nosotros, esa por cierto es una evaluación semestral por cortes de lo que vamos haciendo.

**JA:** Bueno, ¿Quiere añadir algo más?

**EC:** Bueno, sí, yo quería añadir algo más, una cosa: Yo tengo una especial vocación por la investigación. Yo me las arreglo para esto, entiendo que la universidad debe cuidar que los profesores den las horas de clases necesarias, porque de otro modo la universidad se arruina, pero por otro lado, creo que podría haber un estímulo de la investigación, yo los he recibido, pero como un mayor reconocimiento a las horas efectivas que se dedican a la investigación.

**JA:**...Que permitiera a través de las publicaciones que los profesores mejoraran en su estatus o quedaran liberados de algunas horas para poder dedicarlas a la investigación.

**EC:** Sí o que al menos se les reconociera, porque yo entiendo que como se puede pedir que alguien yo no debo dar menos horas de las que doy; doy tres cursos al año creo que menos que eso no es razonable para la universidad que nadie dé, pero un poquito más de reconocimiento a ese tiempo que se le dedica a la investigación, es como algo que uno hace escondido encerrado, entonces uno sale y saca sus cosas después.

## **ENTREVISTA 4: JEFE DEPARTAMENTO.**



#### ENTREVISTA 4: JEFE DE DEPARTAMENTO.

**JA:** Son 4-5 preguntas, y son muy sencillas... Lo primero, ya sé que eres Director de Escuela pero me gustaría que me dijeras...

**FA:** Jefe de Departamento.

**JD:** Jefe de Departamento eres tú, perdóname, perdóname... me gustaría que me dijeras ¿Cuáles son tus funciones dentro de la Universidad?

**FA:** Dentro de mis funciones dentro de la Universidad, está incorporar personal docente, en realidad aquí ha tenido muy poca rotación, ver si es el personal idóneo. En segundo lugar a petición de las autoridades, cuando se van a cambiar los pensum, sugerir qué puntos se deben dejar, qué puntos se deben quitar, qué puntos no se deben quitar. Cuando hay cambio de pensum, también orientarlos en cuanto a qué materias hay que dejar que son parte de la formación básica del individuo, aunque en muchos casos no me han hecho caso, no han tomado en cuenta las opiniones dentro del departamento, bueno, hacerle los horarios a los profesores, distribuir la carga académica, velar porque todo el mundo trabaje como tiene que ser, todo el mundo esté cómodo, si algún profesor se siente incómodo, ver cuál es su incomodidad, tratar de resolvérsela; en líneas generales, todo lo que tiene que ver con la elaboración de la materia y ver que aquello funcione bien.

**JA:** ¿Cómo llevas esto a cabo?, ¿Tienes algún grupo de personas en las que te apoyas o que verdaderamente tienen la obligación de ayudarte? o si ¿Es una tarea que tienes que hacer de manera unipersonal?

**F.A.:** Cuando la situación es muy compleja en cuanto al análisis de las materias, yo generalmente me apoyo en los profesores que son especialistas en esa materia, “¿qué te parece a ti esto?, ¿qué te parece aquello?, ¿esto está bien?, ¿no está bien?, bueno perfecto ¿crees tú que se puede aplicar a un ingeniero?, ¿no crees tú que lo estamos enfocando mucho más hacia la ciencia básica?, ¿qué opinas tú que se debe dejar?, ¿qué no se debe dejar?”, y al fin, pues armamos la cosa, muchas veces hay que cambiar ciertas experiencias, más que todo, no es que no sean ilustrativas, sino porque ya se han trabajado mucho en ellas, hemos tenido problemas con los reactivos porque hay que pedir permiso a dos organismos que hay aquí y se hace complicado, hemos tenido que cambiarlo, de repente se ha descubierto que un producto es cancerígeno, etc..

Pero ya de esas cosas muy específicas se encargan los profesores especialistas en la materia, pero en líneas generales yo lo que coordino es la parte funcional, aquí tienes cinco horas, si en cinco horas se puede hacer, no se puede hacer, vamos a pedir informes, vamos a qué ventajas, qué desventajas, pero sí, sí me apoyo mucho en mis profesores, al final quien tiene la última palabra soy yo, que es la palabra del profesor que realmente fue el que hizo aquello; eso es cuando hay cambio de pensum, no? pero cuando hay que tomar una determinación, bueno, yo pienso....

**JD:** ¿Crees que tienes suficiente autonomía y recursos para llevar a cabo las actividades propias de tú función?...autonomía y recursos.

**FA:** Recursos tengo. Últimamente ha habido problemas por la situación económica del país, por supuesto ha afectado a la Universidad, sin embargo, yo no me puedo quejar de que me haya hecho falta algo, muchas veces hay algo que no es imprescindible, yo quisiera tenerlo, no lo tenemos porque es muy costoso, pero eso no quiere decir que sea algo frustrante, a mí me parece que en cuanto a recursos, siempre está bien, me han dado todo lo que he pedido. Como le digo, últimamente si se ha puesto un poco difícil la parte financiera, digamos las dependencias financieras, al final aparecen los reales, claro, usted pide lo que realmente es estrictamente necesario. En cuanto a mis funciones, sí, yo considero que en ningún momento se me ha presionado para que tome una determinación, es más, en una oportunidad, una de las autoridades, me pidió lo siguiente: “por qué no incorporamos al profesor fulano de tal que me lo conseguí hace tiempo y él es muy bueno, y tal”, sí, pero yo tuve un concepto muy distinto de este señor, le expliqué y la autoridad lo entendió perfectamente, es decir, yo creo que aquí se respetan las decisiones de los entes académicos dentro de la academia por supuesto, porque hay otros aspectos, como éstos de vamos a cambiar el pensum, bueno, no es que no se respeten, sí se respetan pero, quien realmente lleva la voz cantante, es la autoridad.

**JD:** ¿Cómo se llevan a cabo la evaluación y actualización de los problemas curriculares de la carrera en tu área?

**FA:** Generalmente vemos como están los programas en las universidades nacionales, qué cambios se han hecho, qué cambios no se han hecho, pero más que todo por tratar de mantener una uniformidad en cuanto al aspecto curricular. Sin embargo, hay materias que por “x” razones no se han podido cambiar o no se han podido unificar, esa es digamos una forma, más que todo ver en las universidades nacionales, eso por una parte, y, por otra parte, de vez en cuando revisar, por ejemplo, las innovaciones, la ciencia avanza muy rápido, vemos la bibliografía, vemos qué cosas nuevas hay, que puedan hacerle falta a los muchachos, por ejemplo, que un muchacho le pregunte a uno, ¿qué es la Nanotecnología?, que uno se quede callado es muy triste, en los textos nuevos buscamos bastante.

Tenemos específicamente una profesora que ella es muy juiciosa y que generalmente se la pasa leyendo revistas sobre la materia, hay unas cuantas cosas, pero fundamentalmente, viendo bibliografía. No crea usted que se ha tratado de copiar a las universidades nacionales, tratamos de estar al día por internet también, toda fuente de información que nos llegue. Aquí, estamos inscritos a unas revistas que son especialistas en la materia y esas revistas nos traen una gran cantidad de información inclusive hasta cómo tratar de llevarlas al muchacho, cosa que es muy buena para unos, pero para otros no...

**JA:** Y la última pregunta es: ¿Cómo crees tú que podría mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje dentro de la Universidad desde tu cargo, desde las funciones propias de tu cargo?, tú con la experiencia que tienes, con tanto que tienes con profesores, habrá seguramente algunas cosas que sean mejorables.

**FA:** Mire, desde mi cargo de jefe de departamento no se pueden mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje, no se puede por una razón muy sencilla, tanto mis profesores como yo, somos muy exigentes con los estudiantes, cuando digo somos muy exigentes, me refiero a lo siguiente: no es que le vamos a exigir algo que se vaya mucho más allá de lo que ellos podrían dar o de lo que necesita un ingeniero, saber que nosotros prestamos servicios a ingeniería, y mire que tratamos de dar o de hacer el proceso de aprendizaje lo más fácil para que el muchacho lo pueda entender, de hecho, cuando nosotros recibimos al estudiante aquí, le empezamos nuestra disciplina, es considerada una disciplina muy compleja, desde cero, desde lo qué es un átomo, una molécula hasta lo más complejo que ellos puedan o tengan que saber, o sea que el que no estudia, no pasa, ahora por qué yo digo que no puedo, por lo siguiente: realmente nuestros problemas no son la metodología de la enseñanza, no están en cuanto a la disposición de los profesores a trabajar o no trabajar, no están en el currículo, nuestros problemas están en los estudiantes, nosotros tenemos muchísimos flojos, aquí hay mucho estudiante que está aquí porque llegó la época de entrar a la universidad y entraron a la universidad, así como a los 15 años llegó la época de fumar o no fumar, a los 18 tener novia, vamos a tenerlo, le puedo decir algo, ayer comentaba una profesora del área inicial que aproximadamente el 80% de los estudiantes que entraban a la universidad, entraban con serias deficiencias de bachillerato y tenían que pasar las primeras materias del área inicial, o sea “las más bajas “digamos las de nivelación”, “las de llenar”, es decir, ahí no hay cosa muy difícil.

Nosotros tenemos mucho estudiante flojo y eso se refleja en algo, extraordinario, es lo siguiente, aquí usted no tiene una asistencia mayor del 50% de los estudiantes inscritos a su clase, no van, siempre va la mitad o menos de los estudiantes y no es a mí, ni a otro profesor, es a todos, hay una indiferencia total, yo realmente no veo como estos estudiantes teniendo 6,7,8 materias y sin asistir a clases puedan rendir, yo siempre he dicho que para bailar se necesitan dos, ahora si yo soy el profesor estoy dispuesto a explicarle al muchacho, pero el muchacho no quiere estudiar.

Mire el que me convierta en vago es muy difícil, yo creo con toda honestidad que todo lo que nosotros hacemos es en función de que el proceso enseñanza aprendizaje esté centrado en el estudiante, pero el estudiante, está condenado a fracasar, aunque el doctor Reyes se ponga bravo conmigo, yo sí creo que un individuo aprende solo y puede aprender solo, pero tiene que ser un individuo responsable, tiene que ser un individuo que le guste, yo recuerdo cuando entré a la universidad yo no pasé ni por lenguaje, que si esto, que si...no, no...entré a estudiar, Cálculo I, Química I y Geometría Descriptiva I, mire cómo estudiábamos todos los días y con seriedad y el primer semestre no pasamos ninguna materia, cónchale, esto es un golpe muy duro, sin embargo usted estaba dispuesto a estudiar, yo estaba dispuesto a estudiar y bueno, eso me sirvió de experiencia, capté qué era lo que estaba haciendo mal y pues después seguí adelante...

**JA:** Como yo algunas veces.

**FA:** No lo veo.

**JA:** Mire, la gente no habla de esfuerzo, la mayoría de la gente cuando le dice al estudiante vas a ir a la universidad, hay muy poca gente que hable que la universidad y el estudio universitario es esforzarse, es sentarse en una mesa, clavar los codos y estudiar, aunque eso puede ayudar, pero eso no resuelve el problema de lo que es el estudio individual.

**FA:** No, en absoluto y sobre todo en ingeniería hay mucha gente dice por ejemplo, para que quiero yo saber lo que es un integral si eso esta tabulado, o eso hay un programa para eso, eso no quiere decir el concepto que tú tienes.....

**JA:** Y ¿Por qué asisten solo el 50%? ¿Qué hacen si no van a clase?

**FA:** No vienen, o vienen a la universidad y se quedan en el cafetín, es una constante, usted puede preguntarle al resto de los profesores cuando los vaya a entrevistar, para que vea que ese fenómeno es repetitivo.

**JD:** Y la Universidad ¿No hace nada por estos estudiantes? invitarles a ir a clases, ¿No hay ningún cargo, ninguna mediación, ningún organismo que de alguna manera pase por el cafetín o les incentive?

**FA:** La metodología digamos para incentivarlos es tratar de conquistarlos, motivarlos etc. pero caramba, yo creo que si un individuo no quiere estudiar en una

universidad, esa gente está muy vieja para que uno trate de incentivarlos, se me hace a mí particularmente.

**JA:** En mi Universidad pasa lo mismo, no se preocupe, yo le hago la pregunta por si aquí hubiera un mecanismo, organismo, persona encargada...

**FA:** Este tipo de cosas están haciendo las autoridades, los diagnósticos, vamos a ver qué pasa, vamos a ver cómo hacemos para que los muchachos... Yo le voy a ir al origen del problema, antiguamente en la Ley de Educación se establecía que si un estudiante faltaba por causas injustificadas, creo que un 15% de las clases o por causas justificadas un 25%, los porcentajes los estoy inventando, aquel muchacho perdía el semestre, el año, la materia por inasistencia, cuando se reestructuró o cuando se elaboró la nueva Ley de educación, no se habló nada sobre la inasistencia, eso fue algo que quedó en el archivo, hay que tener mucho cuidado, pero mucho cuidado con las cosas que uno va a aplicar, por ejemplo, una medida de ese tipo no podía aplicar porque un muchacho perfectamente podía demandar a la universidad por eso, la Ley no dice nada y recuerde que las leyes se escriben para ser interpretadas como mejor le parezca a quien la está leyendo, para usted es una cosa, para mí es otra, no está escrito, usted me dice: no está escrito, por esto y esto...pero bueno, esa es la situación, entonces, no es obligatorio asistir a clase.

**JA:** El estudiante que no aprueba la materia, ¿tiene que volver a matricularla?

**FA:** Sí.

**JA:** ¿Tiene cuántas posibilidades?

**FA:** Mire eso es relativo, yo le podría nombrar una materia base.

**JA:** Le pongo un ejemplo, en España son seis convocatorias, son seis veces.

**FA:** No, yo tengo un compañero, un profesor que tiene un estudiante que va la séptima vez viendo una materia.

**JA:** Perdón, en el pensum son cuatro convocatorias y dos convocatorias de gracia que tiene que solicitar que le permitan inscribirla.

**FA:** No, no, aquí depende más que todo del índice, si usted no sale por

probatorio o si usted no sale definitivamente por el índice, usted puede inscribir la materia que sea, entonces que es lo que pasa, ahí siempre va saliendo mal, pero hay otras materias en las que sacan buenas notas y compensa con otras.

**JA:** ¿Y es compensable?

**FA:** Sí, es compensable.

**JA:** ¿Es compensable? en España solamente es compensable cuando a uno le falta una materia.

**FA:** Sí, me refiero al índice. El índice es un promedio ponderado y hay materias que lo bajan, no tienen el mismo número de créditos que otras que tienen bastante. Las que tienen bastante tienen que cursarlas muchas veces, pero usted puede cursar muchas materias de pocos créditos y sacarlas con buenas notas que a la larga eso compensa el bajar el índice, es decir, la raspada de ésta me bajó el índice, pero aprobar esta me lo subió mucho. Yo no sé, yo....

**JA:** ¿El índice en cuánto está?

**FA:** Antiguamente era del 1 al 5 y ahora se ha puesto del 1 al 20... Bueno claro hay una equivalencia pero eso sería lo de menos, porque yo veo que a la larga es lo mismo porque inclusive del 1 al 5 se divide en centésimas, 4.34, a la larga es lo mismo, yo en definitiva creo que son nuestros estudiantes, yo creo que nosotros debemos tener un método de selección mucho mejor. ¿Cuál es? no sé, pero un método de selección mucho mejor, ¿sabe algo profesor? A mí me molesta enormemente, cuando yo llego a una clase y he mandado que se lean por ejemplo algo y mucha gente llegue a decir: no, yo no oí cuando usted dijo eso; van a realizar una experiencia “x” cualquiera y todo el mundo tiene que haber leído, porque van a hacer esto primero, porque van a hacer esto después, deben tener el concepto teórico claro y los muchachos no saben, uno o dos son la excepción de dieciocho, los demás no saben ni siquiera qué es lo que van a hacer y la gran mayoría se ha leído eso un ratito en la mañana; uno le pregunta lo que tiene que preguntar, como el nivel que tiene que preguntarle. Mire, ahí se va todo el mundo, muchas veces uno va por lo menos en mi caso yo doy la clase para tres ó cuatro, es decir, me interesa lo que aprendieron esos, porque yo sé que los demás no están interesados. Yo creo que ese es nuestro problema fundamental, los muchachos, hay unos muy buenos, pero hay otros muy malos.

**JA:** ¿Usted cree que la posición económica a lo mejor también influye? ¿Les permite desentenderse de esto de la universidad? Me refiero también que influya en el rendimiento, que como gozan de una posición económica, “estoy inventando yo nada

más”, esto es una cosa, es que yo lo he percibido alguna vez también. Me di cuenta de que no se puede generalizar, no se puede decir que sean el 80%, yo doy clases allí en una universidad privada y me di cuenta que el estatus económico muchas veces hace como decía usted, que llegue a una edad que hay que matricularse para entrar en la universidad, pero la universidad no es lo esencial en la vida de esas personas, saben que tarde que temprano terminarán con la titulación y mientras tanto saben que lo que tienen que hacer es tener el título universitario para heredar algo así como una franquicia o un grupo de franquicia y lo importante es tener el título de lo que sea y dedicarse al negocio familiar.

**FA:** “El doctor presidente de tal cosa, aunque no apliquen”. Mire pero eso no es solamente aquí. Yo trabajé durante 25 años en la Universidad Central de Venezuela, soy jubilado de allá y en una de las facultades más pobres que es la facultad de ciencias y allá la actitud de los estudiantes es muy parecida a los de aquí, hay otras universidades por ejemplo, La Universidad Simón Bolívar allí la gran mayoría son estudiantes están dispuestos a salir adelante, y allá son mucho más exigentes que nosotros, no podemos decirnos mentiras, y fingir que no, sí, sí son más exigentes que nosotros, le exigen a los muchachos inclusive familiares míos el muchacho me ha dicho que ha perdido de disfrutar como joven, los mejores años de su vida por la Bolívar, digo, bueno, lo ideal sería comenzar a estudiar a los 30 años, vivir de nuestro padres hasta los 30 y así los primeros 30 años los disfrutamos mas, y entonces a los 30 años sabes que es lo que quieres estudiar y en 5 años te gradúas no es problema y no es un dolor de cabeza, eso sería lo ideal, pero tenemos ese problema profesor.

**JA:** Te agradezco mucho de verdad, me ha sido de lo más ilustrativo...

## **ENTREVISTA 5: DIRECTOR ESCUELA DE PREGADO.**



## ENTREVISTA 5: DIRECTOR ESCUELA DE PREGRADO.

**NM:** Muy buenas tardes, doctora Elena de Martínez. Hemos elegido a la doctora Elena para realizar esta entrevista como directora de escuela; ayer nos acompañó usted en el grupo focal, ésta es otra de las técnicas que estamos aplicando para este estudio y queremos con esta entrevista profundizar un poco más en lo qué son las funciones del cargo de los directores de escuela dentro de la institución.

**NM:** ¿Cómo ve usted esas funciones? ¿Cómo las ha vivido en el tiempo que ha tenido esta responsabilidad? y ¿Cómo se integra este cargo en esa estructura matricial que maneja la institución?

**EM:** Mira bastante fuerte, muy intensa, porque psicología aquí es una carrera nueva que yo diseñé con otro grupo de psicólogos y fue aprobada en el año 2004, eso quiere decir que, cuando la carrera fue aprobada me eligieron a mí como directora, yo tuve que construirla paso a paso y apenas llevamos cinco años, compitiendo con unas escuelas de psicología en el mercado que son tradicionales de cincuenta años, sin embargo, hoy en día después de cinco años ya tenemos seiscientos estudiantes, y la escuela es, como te digo, a juicio de muchos, una de las mejores de la universidad, le hemos puesto un empeño tan grande, quizá por mi experiencia, por mi trayectoria dentro de la universidad, yo no me podía dar el lujo que eso saliera mal, entonces me reuní primero con los profesores y se comenzó hace mucho tiempo y se ha hecho equipo, se ha trabajado con entusiasmo. Es duro y sobretodo en una universidad como ésta. Por ejemplo, al tercer año me dicen de estar probando un programa que he diseñado con un gran esfuerzo y con gran cariño, me dicen: ahora tienes que cambiarlo, porque ahora hay que insertar diplomados, y yo les digo: “todavía no lo he terminado de desarrollar ni evaluar”, pero bueno mal que bien me dijeron hay que incorporar unos diplomados de pregrado y entonces a fabricar los diplomados y salieron los diplomados dentro de la oferta de carrera y ahora estoy por terminar y me dicen, para al año que viene vamos a ir por trimestres, y va con un año de especialización, y yo digo: “todavía no he evaluado ni siquiera el primer intento de desarrollo de la carrera”. A mí lo que me salva es como te digo, primero, un buen equipo y segundo que cada semestre que nosotros hemos instaurado nuevas materias con nuevos profesores hemos evaluado, yo he tenido siempre eso en mente, incluso los instrumentos de evaluación se los hemos mandado a otros directores de escuela y los han reformulado y adaptado a sus necesidades entonces eso nos ha permitido ir corrigiendo cosas, digamos que lo nuestro es casi investigación-acción.

Yo soy directora de una escuela que apenas se inicia dentro de esta universidad, se ha iniciado con buen pie y yo creo que los estudiantes están a gusto y los profesores también, pero se trabaja muy duro en nuevas políticas, nuevos sistemas y que nos enrumbe a todos a tener que responder, entonces a veces el trabajo es inmenso.

**NM:** ¿Cómo ha sido ese proceso de evaluación? eso que nos estás diciendo, bueno, es un programa nuevo y hemos estado haciendo investigación-acción, eso es una riqueza y es una de las maneras de ver ahora el currículo; ¿Cómo ha sido ese proceso de evaluación? ¿Qué aspectos toca? ¿Cómo lo hacen?

**EM:** Mira, la evaluación se hace más que todo por asignatura dentro del semestre, digamos en qué está ubicado, y se le pide opinión tanto al profesor que dicta la asignatura como a los estudiantes, entonces evalúan la pertinencia de la asignatura para el semestre donde está ubicada, el contenido del programa, las estrategias que ha implementado, los aprendizajes que creen lograron más los estudiantes; es prácticamente el mismo instrumento para el profesor que para el estudiante, pero cuidando la perspectiva de cada uno. Al finalizar cada asignatura revisamos los instrumentos para el siguiente semestre o si tiene un contenido modificado porque no resultó pertinente o que ya tiene una estrategia distinta porque la otra no resultó la más adecuada, incluso ya ha tenido como tres revisiones curriculares en el sentido de traspasar una materia que estaba dictada muy tempranamente y que los estudiantes no tenían la madurez como para digerirla, ya la trasladamos a un semestre superior. Los requisitos entre las asignaturas han cambiado mucho porque algunos resultan muy forzados o no pertinentes.

Estamos estrenando una carrera por primera vez, no todo puede ser perfecto, sin embargo, la mayoría de las cosas a mi juicio han salido bastante bien y la gente está contenta y la opinión que tú oyes, incluso de gente experta de afuera, es buena. Los estudiantes que al principio eran ciento cincuenta y que ahora de esos ciento cincuenta se están graduando cuarenta o cuarenta y cinco en una primera promoción, están contentos. Yo creo que están bastante bien formados como psicólogos, indudablemente que tenemos que hacer las cosas mucho mejor. A mí me da un poco de miedo, yo se lo he dicho al doctor Bello que lo que empezó bien y con mucho esfuerzo, de repente con un cambio tan repentino se ponga mal, me da miedo porque nosotros tenemos tantos años trabajando en semestres, distribuyendo contenidos, aprendizajes y dirigiendo materias, que de repente yo digo: ¿Qué le asegura a usted que nosotros somos buenos profesores de trimestre? Ah, que porque usted sabe que en la Universidad Bolívar se dictan las materias por trimestres... Ah pero ese fue el sistema que ellos siempre adoptaron.

Ahora yo también soy formadora de profesores y me gusta mucho, tengo antigüedad en la docencia y dicto los cursos de habilidades docentes para el resto de los profesores y voy con los cambios, con la tecnología y con todo, pero yo entiendo al

profesor que no está acostumbrado. Por ejemplo, la carrera de derecho que siempre en nuestro país se ha visto por años académicos ya nada más hacerlos cambiar a semestres fue muy impactante y ahora por trimestres... estamos de locura. Entonces te digo, yo no creo que haya garantías en que lo hagamos bien, si lo tenemos que hacer, lo tendremos que hacer y vamos a ver si realmente hay un consenso. Pero hay varias cosas que no se han modificado y que han sido impuestas; unos estudios básicos generales y unas materias generales selectivas iguales. Nos piden a nosotros que ajustemos las carreras a cuatro años pero entonces, ¡el área general electiva y el área básica inicial no se tocan! esto permanece igual. Yo digo, ¿Por qué el sacrificio lo hacemos los directores de escuela? ¿No es conveniente que se revise nuevamente el área inicial? ¿Se ha evaluado el área inicial a largo plazo? Yo misma le dije al doctor Bello, yo la voy a evaluar cuando se me gradúen mis primeros estudiantes, ya hice el instrumento, se va a evaluar toda la carrera, se va a evaluar el área inicial, el área básica y el área profesional, pero eso es lo que hay que hacer. ¿Qué tanto están los estudiantes aprovechando el área inicial para el resto de su formación? ¿Qué están aprovechando del área electiva de formación general? porque a veces lo que hacen es tomar materias para rellenar los huequitos en el horario, la que resulte más fácil, donde el profesor exija menos, yo lo sé, porque eso es lo que me dicen los estudiantes, yo creo que hay que revisarlo todo, siento como una carga de que al director de escuela le tienden a acomodar todo a cada rato y no se revisan otras cosas cuando se tiene que revisar todo, o sea, todo contribuye a formar el egresado.

**NM:** ¿Cómo se da esa triada de comunicación y ejecución de todo el programa entre decano, director de escuela y jefe de departamento? ¿Cómo sientes que funciona esto?

**EM:** En nuestra facultad funciona bastante bien, por suerte yo pertenezco a la facultad de ciencias y artes. Psicología fue aceptada allí y esa facultad reúne a todos los departamentos prácticamente de servicios, está el departamento de Matemáticas, el departamento de Inglés, el departamento de Programación y Tecnología Educativa, entonces, nosotros tenemos unos consejos de facultad que ocurren cada mes y ahí se ventilan muchas cosas importantes y realmente aunque a veces somos muchos, somos como treinta, es algo difícil, pero hay bastante orden, se sabe lo que se va a tratar, el decano lo anuncia con tiempo, nos exige con tiempo informes que él mismo integra y se discute lo necesario entre dos y tres horas. El decano es una persona también con la cual nos hemos llevado generalmente bien, él nos entiende a pesar de que él es matemático, pero él respeta profundamente las ciencias más blandas como Psicología, Educación y ha logrado entenderlas. Las escuelas hacen también su consejo una vez al mes; invitamos a los representantes de departamento de servicio en el caso de Psicología. Psicología solo se nutre del departamento de Matemáticas y de Inglés; el área inicial que es un departamento aparte, quizá nos hace falta más integración con el área inicial. Digamos que lo nuestro es casi investigación-acción.

**NM:** Otra inquietud que tenemos frente a lo que nos decía ahora de su cargo, ¿Cómo realiza las actividades? ¿Siente que tiene suficiente autonomía para su

desempeño? ¿Requiere más autonomía ese cargo en algunas funciones específicas?

**EM:** Muchísima, pero te digo que esa autonomía, uno tiene que trabajarla, no es fácil, quizá tantos años acá. Yo a muchas cosas por ejemplo me he negado abiertamente y públicamente digo que no estoy de acuerdo y no ha pasado nada, a veces me han dicho: ah, esa es Elena que se atreve a decir esas cosas,... pues sí, yo las digo y les doy soporte y doy argumentos.

**NM:** O sea eres escuchada, cuando das soporte y argumento

**EM:** Incluso cuando se fue a crear la carrera de psicología, a mí me dijo una de las autoridades: “Uy para que se empeñan es eso, si eso no tiene prestigio, yo le dije: el grave error de esta universidad es no haber desarrollado carreras humanísticas, que serían más rentables a menos costos, psicología no es que sea de bajos costos, le aseguro le va a traer mucha gente, hicimos un estudio de factibilidad buenísimo que nos dio exactamente lo que estamos viviendo.

Yo me he sentido en todas maneras autónoma, yo hago mi proyecto y lo presento y después que el Consejo Superior diga si le gustó o no. El proyecto pasó, llegó a Consejo Superior, el Consejo Superior tuvo una observación de la persona que yo menos me imaginaba, pero que era psicóloga, y yo le dije, bueno vamos a reunirnos a conversar cuáles son las diferencias y nos reunimos y conversamos y el proyecto siguió y se acabó rapidito eso, pero te digo, eso hay que trabajarlo, eso no es fácil, ¿me entiendes? No es fácil, pero sí, el decano que es mi jefe inmediato, me ha apoyado muchísimo.

**NM:** Usted me hablaba del tema económico, de como es una carrera que realmente no es que sea de la menos costosa, pero tampoco es la más costosa, ¿Cómo se sienten en el tema de los recursos para llevar a cabo las actividades? ¿Cree que cuenta con los suficientes recursos para desarrollarlas?

**EM:** Como te digo, si uno logra buscar los recursos los encuentra. Yo por lo menos tengo un presupuesto grande en biblioteca, materiales y pruebas, todo lo que yo he pedido se me ha otorgado y está al día. Yo necesitaba un laboratorio de neurofisiología al día y esos son equipos costosísimos; ¿qué hice? hice un Proyecto ante la Ley de Tecnología Venezolana que el 5% de ganancia de las empresas se destina a proyectos que sean sociales y significativos. Puse mi proyecto en una página que hay y lo gané, me lo financiaron. Compré mis equipos y la universidad no tuvo que gastar nada y fueron millones; pero eso también la universidad te lo dice, o sea, tú lo tomas o lo dejas, ---no hay presupuesto para esto, pero si ustedes solicitan por allí, por allá a lo mejor lo consiguen, y eso fue lo que yo hice y de todas maneras se consiguió.

**NM:** En parte ¿es también la gestión que haga cada director?

**EM:** Claro, rápida y oportuna.

**NM:** Ese modelo curricular de los programas de UNIMET en términos generales, no solamente el programa de psicología, ¿Crees que como la estructura del modelo curricular que se está manejando, responde a las necesidades de formación de los estudiantes, actualmente?

**EM:** Eso lo dirán ellos, todavía con más certeza, se piensa que sí, porque responde a una integralidad y a unas competencias que la universidad ha decidido desarrollar y que son muy oportunas, del egresado hablan muy bien y lo incorporan rapidísimo al mercado de trabajo y no solamente al mercado de trabajo, sino, a los estudios de postgrado, incluso fuera del país. De ésta primera promoción que ni siquiera se han terminado de egresar, pero se gradúan en octubre, tengo tres en España en postgrado y en USA y todos han sido aceptados en las mejores universidades, entonces, creo que sí se reconocen y eso también lo reconocen ellos, ellos saben que tienen una formación actualizada, otras universidades han anquilosado; esta universidad, no se anquilosa, la universidad responde a las necesidades actuales, que lo haga de la mejor manera procedimentalmente hablando? ahí tenemos diferencias, pero sí responde.

**NM:** Me explicabas al inicio de la entrevista que realmente hay un proceso de evaluación permanente del currículo en el programa de psicología específicamente, y ¿hacen una actualización del currículo?

**EM:** Lo que pasa es que la actualización del currículo, yo por lo menos no lo puedo hacer sola, yo lo tengo que proponer nuevamente ante las autoridades, eso es lo que llaman un Comité de Decanos. El Comité de Decanos después si lo aprueba lo lleva al Comité Académico, durante estos cinco años yo ya he hecho 3 revisiones, en donde se han ajustado requisitos, se han trasladado materias, se ha variado algo de contenido en algunas de ellas, incluso se ha eliminado una asignatura y se puso otra.

**NM:** ¿Encuentras algo que quieras hacer para mejorar las funciones y las actividades que realizas como directora de escuela? o ¿Piensas que esas actividades que están, funcionan?

**EM:** Es un trabajo bien duro, que a veces es reconocido, a veces no se entiende por qué no. Yo digo que esta universidad marcha, porque muchos de los directores son tremendamente comprometidos y trabajamos entre diez y doce horas diarias, eso es lo que yo trabajo, tengo el lujo que ya no tengo hijos, sí tengo nietos, pero bien lejos y

tengo un marido que trabaja muy bien y puedo hacerlo, pero te digo, si tú no consigues personal así, realmente sería difícil y si no a mí que me enseñen como trabajar entre seis y ocho horas las funciones que me han encomendado y que tengo que hacer, me tengo que quedar a veces, pero horas y horas hasta la noche bien tarde, para poder sacar los informes que te piden, la cantidad de cambios que te sugieren, te piden a veces cosas al mismo tiempo, ¡todas!, y en determinado momento, como que no respiras nunca...entiendes? Bueno, eso uno no sabe todavía si se va a ir de vacaciones, porque a veces no lo puedes ni planificar, el trabajo es muy intenso y quizá no del todo bien planificado para en determinado momento exigir algo con tiempo y hacer una inducción adecuada, de repente todo se agolpa.

**NM:** Bueno doctora Elena le agradecemos mucho el tiempo y su información y vamos a continuar adelante con esta tarea.

**EM:** Me parece muy bueno, esperemos a ver que hablan los estudiantes, me gustaría saberlo.

**NM:** Lo vamos a saber con el informe final, muchas gracias.

## **ENTREVISTA 6: JEFE DE DEPARTAMENTO.**

## ENTREVISTA 6: JEFE DE DEPARTAMENTO.

**NM:** Buenas tardes, agradecemos su tiempo para esta entrevista. Quisiéramos conversar con usted acerca del departamento bajo su dirección:

**BG:** Hay una escuela de Matemáticas, tenemos una carrera de Matemáticas y un poquito de alumnos de Matemáticas.

**NM:** ¿Cuántos hay?

**BG:** Hay como cinco, algo así y a veces hay uno.

**NM:** ¿Distribuidos en diferentes semestres?

**BG:** Hay una que está por un lado, otros dos por otro sitio y vienen otros, digamos que este es uno de los momentos que tenemos un grupo grande. Tenemos dos departamentos de Matemáticas, uno da los cursos de Ingeniería y otro da los cursos para la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. El departamento de Matemáticas e Ingeniería tiene su jefe de departamento que es Lida Niño, y yo, soy jefe de departamento de Matemáticas, antes de Administración que era la única carrera que tenía esa facultad, además, la de Contaduría y Empresarial.

**NM:** ¿Cuáles son esas funciones de los jefes de departamento, doctor Bernardo?

**BG:** Administrativamente preparamos todo lo que es la oferta de curso, más o menos yo tengo a mi cargo cuatro cursos de Cálculo, dos cursos de Estadística, un curso de Investigación de Operaciones y además, coordino y tengo a mi cargo otra asignatura que formalmente no es del departamento porque es una asignatura que realmente la ven los alumnos tanto de Ingeniería como de Administración, tiene otro código no es MA sino MM, pero ahí puede haber, es de primer semestre y puede haber en el semestre A, veinte secciones fácilmente, entonces bueno nosotros debemos predecir más o menos cuál es la cantidad de secciones que tenemos que abrir, asignar a los profesores y garantizar que todo empiece a tiempo y además estamos pendientes de mantener los estándares que debe tener cada curso.



**NM:** ¿Cómo se da esa relación director de escuela, jefe de departamento?

**BG:** Bueno, dentro lo que es el departamento de Matemáticas propiamente dicho, la situación es peculiar por lo siguiente, porque un mismo profesor puede estar dictando un curso de Cálculo para Ingeniería o un curso de Cálculo para Administración, por ejemplo, y en Matemáticas además estamos todos en un mismo sitio, tenemos nuestras oficinas cómodas, el Versalles de la universidad.

**NM:** Que bien.

**BG:** Realmente diseñaron esto muy bien, pues cuando empezaron a reorganizar las oficinas ese fue el modelo, tenemos buenos espacios y compartimos todos ahí, entonces a la hora de asignar profesores, bueno, fulanito me va dar un curso a mí, pero también la profesora le interesa que le dé un curso por el otro lado, o la escuela quiere ofrecer tales cursos... entonces nosotros trabajamos en equipo, y nos ponemos de acuerdo para programarlos, no es que yo haga mi oferta de Matemáticas para Administración y ya, que la parte de Matemáticas y Administración pueden ser 20 secciones por ejemplo, y las otras 20 que tengo del otro curso pues a lo mejor son cuarenta bueno y Matemática para Ingeniería que maneja mas cursos pueden ser a lo mejor unas treinta y tantas secciones y al mismo tiempo hay otro grupo de secciones que son para qué sé yo... para Psicología, para Educación, etc.... que las maneja directamente la directora de la escuela, pues nosotros claro, compartimos el recurso humano y tenemos que negociar, bueno yo quiero a fulano aquí y bueno entonces dame a fulano allá y tú sabes ese tipo de cosas y buscando optimizar la oferta.

**NM:** La dirección de escuela, ¿les entrega a los jefes de departamento los programas curriculares?

**BG:** No, ya va, fíjate una cosa, por ejemplo, yo sirvo es a la escuela de Ciencias Económicas y Sociales, entonces los directores de escuela deciden qué es lo que quieren y lo mismo la facultad de Ingeniería, digamos aquí hay unas cuestiones que son incluso acuerdos nacionales dentro del núcleo de los decanos de Ingeniería que básicamente establecen que un ingeniero debe ver tales y cuáles contenidos, entonces bueno, nosotros de acuerdo a lo que se requiere proponemos un programa tratando de satisfacer lo que ellos piden y además dando las razones por las cuales hay que ver una u otra cosa, digamos ...si quieres ver una integral tienes que saber derivados, ese tipo de cosas.

**NM:** ¿Qué funciones del jefe de departamento están articuladas a los docentes? ¿Cómo une los profesores del grupo de apoyo y jefes de departamento? ¿Cómo se da el

proceso? ¿Cómo trabaja el jefe de departamentos?

**BG:** En los cursos que tienen varias secciones hay un coordinador del curso, por ejemplo, Cálculo I del semestre que terminó, tenía diez secciones, entonces hay un coordinador, es un profesor que está dictando el curso generalmente es un profesor a tiempo completo y ejerce como función de liderazgo en ese intento de ese grupo, es decir, nuestros exámenes son departamentales generalmente, o sea, si hay ocho secciones, son cuatro en una hora y cuatro a la hora siguiente o cinco y cinco, según el número de secciones.

**NM:** ¿Qué es una sección?

**BG:** Una sección es un grupo de cuarenta alumnos típicamente, donde hay un profesor que dicta el curso, pero simultáneamente en un mismo horario se está dictando paralelamente, puede haber por ejemplo, Cálculo I el semestre que acaba de terminar, habían cinco secciones en paralelo y cinco profesores dando clase, esos cinco profesores a la hora de hacer el examen van a hacer el mismo examen, entonces ellos tiene que acordar antes de unirse etc. El curso arranca con cronograma, el cronograma más o menos dice, qué días, qué temas deben ser cubiertos, bueno, esto indicativo, no es que tiene que ser así, el profesor tiene cierta flexibilidad, pero el acuerdo es que al momento del examen tienen que haber cubierto toda la materia.

**NM:** ¿Ese mismo esquema de evaluación se trabaja en todos los departamentos?

**BG:** Ese mismo esquema lo trabajamos en Matemáticas desde siempre, desde hace mucho tiempo.

**NM:** ¿Y en los otros departamentos?

**BG:** Por ejemplo, ocurre así en Física, también, en la Facultad de Ciencias en general.

**NM:** ¿En las otras Facultades?

**BG:** No tanto, por lo menos no tienen la organización, es decir, no creo que tengan el mismo tipo, el nivel de refinamiento de organización militar que alcanzamos nosotros.

**NM:** ¿Encuentras fortalezas en ese tipo de evaluación? ¿Cómo lo ven los docentes? ¿Qué fortalezas y qué debilidades puede tener un sistema de evaluación como ese?

**BG:** Garantiza la homogeneidad de tal manera que todo el mundo vea la materia completa, otra gran ventaja, que el supervisor realmente es el estudiante, o sea el estudiante sabe qué va a ver en la materia, si el profesor falta, el mismo estudiante va a querer saber, yo creo que también hay algo que tiene que ver con la naturaleza del personal docente que tenemos, es gente que viene de la facultad de ciencias, entonces hay una cultura que traen desde la época de estudiantes, por ejemplo, me sorprende porque trabajé durante algún tiempo en la facultad de arquitectura de la Universidad Central y a mí me llamó la atención que allí los profesores firmaban, si tenían que dar una clase, había un horario, entonces llegaban y firmaban y en la facultad de ciencias yo nunca había visto eso, nadie firmaba, nadie chequeaba a los profesores, pero si un profesor perdía una clase se ponía de acuerdo con los estudiantes para reponerla, o sea formaba parte de la cultura que había que dar todas las clases, en arquitectura, por ejemplo, yo vi gente que firmaba y luego se iban, pero bueno aquí realmente tenemos afortunadamente mucha dedicación y si un profesor falta, avisa y busca como reponer su clase.

**NM:** Los recursos para llevar actividades ¿Son manejados por los departamentos o por los directores de escuela? o ¿Los departamentos tienen asignados recursos económicos?

**BG:** En la organización de la universidad, los departamentos elaboran su nómina con el recurso humano y elaboran su presupuesto, tienen recursos para prever suplencias, horas para contratar, preparadores adicionales para reponer equipos, cada departamento hace su presupuesto.

En matemáticas somos atípicos en el sentido que nosotros no hacemos, ni la nómina, ni el presupuesto en los departamentos, hacemos una nómina global de Matemáticas, están la escuela y los departamentos integrados.

**NM:** ¿Cómo funciona en ese esquema matricial que tiene la organización, el tema de la autonomía? ¿Qué tanta autonomía o cómo es la autonomía del cargo de jefe de departamentos frente a la triada, decano- director de escuela?

**BG:** Los departamentos en Matemáticas, partimos de la base de que estamos brindando un servicio, o sea, yo entiendo que mi cliente es el estudiante que va a estudiar Administración, Economía o Contaduría y en ese sentido los programas que

dictamos son adaptados a sus necesidades y acordados con las escuelas y otros departamentos, no solo es la escuela sino departamentos para determinar los temas.

**NM:** ¿Cómo realizan ustedes la evaluación de los programas curriculares?  
¿Cada cuánto hacen la actualización de esos programas?

**BG:** El último gran cambio fue una reforma más o menos importante en 1.998 y luego ha habido cambios curriculares decididos en otras instancias y elaborados por los directores de escuelas. En ese momento ellos tomaron muy poco en cuenta a los departamentos, por ejemplo, Ciencias Administrativas que veía cuatro cursos de Cálculo, decidió que le bastaba con tres y bueno esa fue una noticia que nos dieron y ya, claro frente a este hecho como el Cálculo IV ocupaba la parte de Álgebra Lineal, matrices, manejo de matrices y demás a mí me pareció que era muy exabrupto que ellos no viesen dentro de sus currículos nada que tenía que ver con eso, entonces hicimos una reforma, unos cambios en los programas de Cálculo III, unos temas de matrices para lo cual, hubo que sacar algo de Cálculo III para Cálculo II y sacrificar algunos temas de Cálculo II, pero yo solo le llevé eso a ellos como propuesta y les pareció muy bien.

**NM:** Es decir, que los ajustes al currículo, la evaluación del currículo ¿la hace el director de escuela?

**BG:** En ese momento aparentemente eso fue lo que ocurrió, de hecho no.

**NM:** Eso ¿Cuánto tiempo fue?

**BG:** Mira no te puedo decir exactamente pero si estuviera en mi oficina te daba la fecha exacta.

**NM:** No pero... un año, dos años, no una cosa así... exacta.

**BG:** Por ahí tres o cuatro años, la otra cosa es que los programas de matemáticas generalmente como son cursos básicos, es poco lo que hay que actualizar, hicimos algunas actualizaciones interesantes en la rama de Estadística y en la rama de Investigación de Operaciones. En Estadística nosotros hemos hecho un esfuerzo para utilizar los recursos de Excel. Excel es una herramienta muy útil y bueno eso fue una labor interna, porque los profesores en general que vienen del mundo de las Matemáticas, son puristas y hay que hacer un trabajo para ubicarlos en la realidad, de que no es lo mismo, el estudiante que estudia Matemáticas, que el que va a utilizar la Matemáticas como una herramienta, en ese sentido yo creo que el departamento de Matemáticas para administración, como se llamaba originalmente, surgió como tal entre

el año 1.986 y 1.987 porque lo que ocurría era que los dos primeros cursos de Cálculo eran comunes para los ingenieros de las administradoras, en el mismo curso de Cálculo y eso funcionó durante un tiempo hasta que los alumnos empezaron a sentir que los estaban estafando, que eso no tenía que ver con ellos, que por qué tenían que ver eso, y a raíz de eso, se propuso separar los cursos y esto funcionó muy bien desde el comienzo y realmente a la larga sirvió como una fortaleza para el mismo departamento, porque en Matemáticas al menos cinco o seis personas terminaron haciendo maestrías en el área de finanzas, que lamentablemente muchos de ellos después no siguieron en Matemáticas.

**NM:** ¿Considera que se pueden hacer ajustes en ese proceso de enseñanza-aprendizaje que beneficie a los estudiantes? Desde el cargo de jefe de departamento, ¿qué se puede hacer?

**BG:** Realmente el jefe de departamento puede y debe imponer de algún modo una visión, imponerla entre comillas vamos a estar claros, por ejemplo, a mí me costó convencer a los profesores de Investigación de Operaciones, para que accedieran a utilizar un texto que privilegiaba el uso de Excel... ¿Tú de qué área eres?

**NM:** Yo de educación.

**BG:** No sabes de investigación de operaciones...

**NM:** Entiendo de qué se trata, porque alguna vez trabajé en la facultad de ingeniería, desarrollé currículo para ingeniería y entonces se que va el área.

**BG:** Tradicionalmente digamos, el tema famoso ahí, es el algoritmo simple, que es una tabla de meter datos, y eso era como importantísimo que había que ver eso, entonces, los profesores tenían esa tradición y yo creo que realmente les torcí el brazo y les impuse un libro donde el método simple se reduce a una nota en una página que es una noticia histórica prácticamente, lo vamos a probar y quedaron encantados porque se dieron cuenta que podían hacer muchas más cosas y empezaron a utilizarlo y el alumno además sale fortalecido con la herramienta de Excel, se dieron cuenta que se podía ir más lejos, que podían hacer más cosas, o sea, prácticamente qué sentido tiene ponerse a trabajar en la tabla, que era lo que yo les decía, está bien que ustedes les presenten la tabla, o sea eso es un algoritmo que realmente la explicación última no se la pueden dar y tampoco tiene sentido, entonces qué sentido tiene el algoritmo, además si hay herramientas que te las hace y efectivamente digamos el curso terminó siendo enriquecido.

**NM:** ¿Los jefes de departamento tendrían una influencia directa en los procesos de aprendizaje de los estudiantes?

**BG:** Claro... pero fíjate, que hay unas cosas aquí, bueno a lo mejor estoy pecando de inmodestias, porque en este caso fue una iniciativa mía, pero también hay profesores que pueden proponer asuntos y uno digamos debe impulsar aquellas cosas que ve en un sentido positivo.

**NM:** Profesor Bernardo le agradezco su tiempo y su dedicación a esta entrevista que realmente fue tan espontánea que no me dio tiempo de saludarlo, pero entiendo todo fue tan rápido, está muy bien y muchas gracias por su tiempo.

## **ENTREVISTA 7: DIRECTOR DE ESCUELA DE POSTGRADO.**

## ENTREVISTA 7: DIRECTOR DE ESCUELA DE POSTGRADO.

**NM:** Buenos días, pretendemos con esta entrevista estudiar a fondo aspectos en relación con las funciones que se desarrollan y la proyección de los estudiantes en las especializaciones y maestrías. Iniciemos por conversar acerca de la jefatura de departamento. ¿Cómo ha sido ese proceso que nos ha contado el grupo focal anterior? ¿Ha habido un proceso de cambios de transformación de la organización de los postgrados? ¿Qué ventaja le ve a la nueva organización? ¿Qué han hecho o qué dificultades han encontrado ustedes para proseguir con los procesos?

**BE:** Transición, yo era antiguamente director de la Escuela de Economía a nivel de pregrado y siendo el área más importante dentro de la Universidad, decidieron que yo pasara al postgrado para facilitar esta transición, no fue fácil sobre todo la resistencia al cambio está presente en todas las organizaciones y esto no fue la excepción. Yo considero que la transición no fue tan traumática como muchos piensan, ha habido problemas porque los coordinadores y los jefes de departamento no han sabido todavía asimilar estas nuevas funciones, pero hemos notado cómo a partir de los dos últimos trimestres, las ofertas, la designación de profesores, ya ha sido más o menos adaptada. Todavía hay la idea de que los profesores son de pregrado o postgrado, ahora hay que asimilar que son profesores de la universidad y del departamento, es un cambio de cultura diría yo, que es difícil todavía romperlo, los profesores de postgrado creen que son de postgrado y los de pregrado de pregrado, hay todavía una separación, muchas veces inclusive los coordinadores cuando se quejan dicen: que no tenemos profesores en postgrado a tiempo completo. Todavía hay problemas, tenemos problemas que no se ha terminado de entender que los jefes de departamento son unos proveedores de servicio y que los usuarios son los coordinadores de las distintas áreas y como tal, si bien es cierto que los profesores dependen de los jefes de departamento, desde el punto de vista académico y del servicio que prestan esos profesores, uno va a responsabilidad del cliente, el cliente puede estar satisfecho o insatisfecho y debe así ser comunicado al jefe de departamento para que tome las medidas del caso, es un proceso que va adaptarse sin mayores problemas creo yo en un corto plazo. Tenemos prácticamente de cinco a seis jefes de departamento, salvo uno o dos hay problemas, pero en el resto ha funcionado la cuestión bastante bien.

**NM:** En cuestión de autonomía, ¿Los directores de escuela en este caso y los de postgrado, cuentan con la suficiente autonomía y los recursos para llevar a cabo los proyectos y las acciones con las actividades que deben desarrollar?



**BE:** En término de recursos no tenemos mayor autonomía, eso depende del decanato, prácticamente todos los recursos están centralizados. Por ejemplo, recientemente se planteó un estudio de mercados para una nueva especialización, bueno no tengo asignado dinero para hacer ese estudio, entonces uno se lo plantea al decanato y ahí sí hay recursos.

En términos académicos sin lugar a dudas si hay autonomía, claro está, hay unos procesos, procesos de asignación de profesores por ejemplo. Yo no designo profesores, yo puedo sugerir, en todo caso eso tiene que ir al jefe de departamento, el jefe de departamento aprueba, una vez que aprueba se lo llevan al decano, el decano se lo lleva al vicerrector académico, es decir, hay todo un proceso que limita en cierta manera la autonomía de designación de profesores en esta área, no es que yo quiera meter a un profesor porque me cayó bien o sea familia mía, uno prácticamente no tiene mayor autonomía en ese campo, uno puede sugerir, pero la decisión final no depende de uno.

La autonomía de uno está en las funciones académicas, consiste en sugerir cambios de programas, fusión de materias, creación de nuevos programas, velar porque la dirección funcione bien y que los coordinadores cumplan, etc....pero autonomía en ese sentido académico y financiero no lo tenemos.

**NM:** ¿Cómo ha percibido el hecho que el decanato de postgrados esté integrado al decanato de investigaciones? es decir, ¿Un solo decanato para la función de postgrados e investigaciones? ¿Cómo se da eso?

**BE:** Recientemente estuve en representación del decano en el núcleo de autoridades de postgrado y uno de los temas que se planteó justamente fue postgrado e investigación; eso va ligado a mi modo de ver porque precisamente en los postgrados en Venezuela es donde se orienta la investigación y en pregrado por lo general la investigación es muy limitada por la capacidad de los alumnos, alumnos que prácticamente nunca han investigado, no tienen cultura de investigación, al margen un poco de los problemas que se ven en las tesis de grado. Un alumno que en los cinco años de la carrera nunca ha hecho una investigación y de repente en el último año tiene que enfrentarse a una tesis de grado y no tiene una cultura previa a la investigación. En postgrado se supone que ya el alumno ha recorrido cierto camino y por eso se liga mucho la investigación con el postgrado y sobre todo en nuestra universidad donde una de las políticas es la de formación de un cuerpo de doctores que corresponde al postgrado; estamos formando un cuerpo de doctores entre ellos estoy incluido yo también con la Universidad Nacional de Educación a Distancia de Madrid y hay que investigar obligatoriamente. Considero que en postgrado e investigación tenemos que investigar necesariamente.

**NM:** Eso quiere decir que ¿El decanato de postgrados e investigaciones en la parte de investigaciones que maneja, tiene que ver con postgrados y no con pregrados?

**BE:** Con postgrado. Básicamente, exactamente.

**NM:** Conversemos ahora sobre la parte de modelo curricular actual de los programas de UNIMET. ¿Cómo encuentra esa distribución por trimestres? se que ya tiene un tiempo el postgrado con esa distribución, ¿Cómo ha funcionado? ¿Qué resultados hay? y de pronto ¿Qué propuestas de ajustes considera se puedan hacer?

**BE:** La cuestión por trimestres es muy ágil, es decir, el tiempo pasa rápidamente; el inconveniente del trimestre es que es muy poco tiempo, no se puede dar el lujo uno ni siquiera de agarrar una gripe, tú pierdes dos clases en un semestre, bueno es fácil de recuperarlas y no se siente tanto, tú pierdes dos clases en un trimestre es un porcentaje ya muy alto y el alumno que está pagando lo siente, el alumno del trimestre yo siento que es más exigente porque se nota mucho más las ausencias es más rígido en ese sentido el trimestre exige una mayor disciplina, el semestre y por año ni hablar la anualidad es mucho más cómoda te dan mucha más flexibilidad, tú tienes chance de recuperar, aquí no, aquí es mucho más violenta la cuestión del trimestre, si a eso se une que tienes que hacer evaluaciones, exámenes te quitan más tiempo todavía, siento que los programas a veces no están diseñados para trimestre, siento que a veces uno requeriría un poco más de tiempo. Allí hay un problema, no se las otras materias, habría que chequear con otros profesores, siento eso con lo de los trimestres.

El diseño de las materias en el área de formación gerencial, están diseñadas sobre todo teniendo en cuenta el ingreso de los estudiantes que provienen de distintas carreras, entonces en esta área de formación gerencial lo que se pretende un poco es lograr cierta nivelación de diferentes carreras como de abogado, ingeniero, es decir, de diversas profesiones y lo que se busca en esa área de formación gerencial es eso, después entramos en las áreas de concentración que es ahí donde el estudiante ya escoge su especialidad, ya sea maestría de finanzas, mercadeo o de empresa.

El otro problema que tenemos es que se han quejado con esto de la departamentalización; lo que hemos buscado es sinergia con la materias, y es una queja que tenemos vamos a ver como las vamos a enfrentar, materias que se han fusionado por ser similares entre los de las especializaciones y la de la maestría, los profesores de la maestría dicen que los que entran de las especializaciones a ver su materia no están tan bien preparados como los que están viendo la maestría, entonces ahí hay un problemita que vamos a ver como lo vamos a resolver; pero mira, yo creo que en términos generales, el diseño curricular en nuestra carrera está recientemente modificado, hay sus electivas.

**NM:** ¿Hace cuánto se modificaron?

**BE:** Hace como dos años. Por eso es cuando yo dije en mi intervención que los cambios constantes que no se terminan de adaptar, unos cambios cuando vienen los otros me refería a eso, que hace dos años se hizo un diseño, una revisión del diseño curricular, se propusieron las electivas, se crearon los diplomados en todas las maestrías, hay problemas administrativos gravísimos, complicados como tú no te imaginas, cuando a uno le toca revisar a los que se van a graduar y sobre todo yo que soy nuevo yo tengo dos años en el cargo, no he seguido todos los cambios que ha sufrido el postgrado y a la hora de chequear el histórico, le falta esta materia, no, es que esa materia fue eliminada, él la vio, si es del 2006, entonces, yo digo... ¡bendito!, ¿hasta cuando yo voy a terminar estos problemas? ¿Cuándo empezarán los nuevos ya sin arrastrar del pasado?, hay ese problema de tipo administrativo de que cabalgan algunos sobre los cambios, es problemático.

**NM:** Mañana precisamente tenemos una reunión con la parte administrativa y este tema que ha tocado me interesa mucho, no estaba previsto, pero ya que estamos en la entrevista, es fundamental.

**BE:** La parte de los procesos es complicadísimo, no solo nosotros que estamos inmersos nos quejamos, sino los alumnos se quejan, problemas tan sencillos como tú vas a empezar las clases y no tienes la lista de los alumnos, no ha salido la lista todavía, y cuando sale, está incompleta, alumnos que de repente se quieren cambiar de sección, no se puede, es muy complicado el proceso, los alumnos se quejan enormemente de esto, los procesos no están establecidos como dijeron también en la reunión, no hay manuales que tú puedas llegar y revisar, bueno, ¿qué hago yo con una tesis de grado? ¿Cuántas copias tiene que ser? ¿En CD? ¿En fondo negro? el que llega nuevo está perdido, tienen que buscar a alguien que por tradición oral le diga, son dos copias, etc. Es complicado el manejo, de repente los plazos, en eso la universidad es rígida por los sistemas, que como es computarizado, el sistema no acepta excepciones, si cierran las inscripciones tal fecha y los alumnos quieren acceder ya no pueden, es muy rígido el sistema y es muy poco flexible; claro la flexibilidad también implica un desorden y bueno recuérdate que nuestras culturas están diseñadas es para las excepciones no para el cumplimiento de la regla, la cultura nuestra es que si hay una norma, tiene que haber una excepción necesariamente. Sí hay problema, el pago de los profesores a veces no salen tan puntualmente, al principio sobre todo hay problema, el problema administrativo es importante, cargar notas como todo es sistematizado con el nuevo sistema SAP, a veces cargar notas es un drama, porque los profesores tienen que cargar a una fecha, porque también se cierra todo el proceso y a veces cuando van a entrar no se puede entrar al sistema, alumnos que se quieren inscribir y no pueden acceder al sistema tampoco, bueno acuérdate también que es un sistema que apenas se está implementando, eso lo reconocemos, pero es una queja constante que hay.

**NM:** ¿Cuáles son esos factores que de pronto marcan el sello diferencial del egresado de UNIMET en especialización y maestría? ¿Qué aspectos podemos decir, son diferenciales en esa formación de los especialistas en magíster?

**BE:** Mira, a mí me tocó en una época cuando estaba en pregrado, me tocó ser lo que llaman un Tutor Académico de las pasantías. El trabajo consistía en que nuestros pasantes había que visitarlos en los sitios de las empresas; a mí me llamó la atención de que un alto porcentaje de los directivos con los cuales tú te tenías que entrevistar para ver el funcionamiento y ver cómo estaban los muchachos trabajando con las pasantías, ¡sorpresa!, tú veías en la oficina un título de la UNIMET y de postgrados de la UNIMET, es decir, que algo tiene que haber en nuestros egresados cuando estos cargos directivos están en manos de egresados de la Metropolitana, yo no sé si del pregrado ya vienen preparados. En el postgrado ya es un poco distinto porque ahí ya se comienzan a reunir profesionales de distintas universidades, ahí en el postgrado no tenemos esa semilla, ese germen que tú podrías decir, oye nuestro egresado como en el pregrado que si le tienen una formación en el área inicial que ya lo orientan en esas ramas para que se vayan hacia un lado, en el postgrado no lo tenemos, el alumno viene al postgrado con lo que tiene, que se lo da su formación profesional en la materia, pero esa materia de emprendeduría, las competencias, orientado hacia esas cuestiones no se ve con claridad en el postgrado, en el pregrado sí, el pregrado es una clara orientación del modelo educativo que apunta hacia esa cuestión, pero aquí no tenemos eso quizá es una de las fallitas que tenemos en el postgrado, de alguna manera tenemos que hacer algo similar a lo de pregrado para darle ese elemento distintivo a nuestros egresados en un futuro. Uno siente que el egresado nuestro es el más emprendedor, tiene condiciones de liderazgo, tú sientes que hay algo, algo en el egresado nuestro.

Pero fíjate cuál es el problema. Aquí vienen de todas las universidades, y sobre todo de universidades que prácticamente vienen a mejorar su calidad académica, buscando un título de una universidad que tiene un prestigio reconocido en Venezuela. ¿Qué ocurre? La gente dice: si yo me gradué de “x” universidad, pero tengo un postgrado de la Metropolitana, una universidad buena, eso mata, eso limpia, entonces tenemos ese problema, nuestro sistema de admisión, yo considero que es bastante laxo, no hay un examen de admisión rígido el alumno entra, sin mayores problemas.

**NM:** Hemos encontrado que UNIMET tiene un gran número de egresados en postgrado y también un abanico bastante amplio de maestrías y especializaciones, ¿Cómo se han ido generando esas ofertas de programas?

**BE:** Básicamente nuestra universidad está orientada hacia el área empresarial, nosotros tenemos una marca en el área de la gerencia, somos reputados, reconocidos en esa área. La universidad ha tratado de orientar sus postgrados hacia esa dirección, no nos hemos metido con las licenciaturas, áreas de la salud; básicamente el sello de la universidad es el de la gerencia, la administración, ahí es donde somos fuertes, en esa medida se ha querido aprovechar ese nicho de mercado, nuestra maestría es líder,

bandera. La maestría en Administración hace cuatro años se abrió; la Administración en tres menciones en el área de mercadeo, en el área de la Gerencia, en el área de las Finanzas, ha tenido buena acogida. Todos los años esa maestría reúne suficientes estudiantes, no presentan problemas de aceptación.

Tenemos tres o cuatro especializaciones, una en Negocios Internacionales, una en Finanzas Internacionales, una en Recursos Humanos, una en Responsabilidad Social Empresarial.

Lamentablemente la especialización de Responsabilidad Social Empresarial la hemos tenido que congelar durante dos trimestres consecutivos y sentimos que no hay mercado para esa especialidad, de todas maneras consideramos que esa es una de las líneas de acción de la universidad y que la universidad debe ser y estar dentro de la misión, que es una universidad que inculca dentro de sus egresados la responsabilidad social y empresarial y consideramos que esa especialización debería mantenerse. Vamos a celebrar con los canadienses y noruegos en el mes de octubre un foro sobre responsabilidad social empresarial y posiblemente vamos a utilizar ese foro para relanzar la especialización, pero nuevas, estamos pensando en una especialización de gestión de servicios, hay un diplomado que ha sido bastante exitoso, entonces hay una propuesta de transformarlo en una especialización; posteriormente viendo el comportamiento, convertirlo en una maestría y ese es el ciclo, que lógico empezamos con un diplomado, pasamos a la especialización y luego a la maestría.

**NM:** ¿Se haga la especialización o sigue alimentando a la maestría?

**BE:** Sigue alimentando la maestría.

**NM:** ¿Qué estrategias tiene la institución para contribuir al posicionamiento de los egresados de postgrado?

**BE:** Nosotros actualmente estamos en un proceso de cambio. Desde el año pasado iniciamos la elaboración del plan estratégico de postgrado, allí están todos los directores, lo coordina el decano Dan Stefan. De allí han salido cuestiones interesantes, ahí se están planteando cambios curriculares sobre todo adaptados a la situación del país, cada vez es mas difícil retener profesores buenos, cada vez los alumnos les cuesta más el acceso a la universidad y dentro de esta visión de plan que estamos realizando, estamos pensando en opciones de maestría en un año a tiempo completo. Estamos pensando en meternos ya de frente, lo estamos haciendo a nivel experimental, que el alumno viene el sábado nada más cuando la ciudad está más tranquila, podemos abarcar también zonas aledañas al área metropolitana de Caracas que en otras condiciones serían imposible, la Victoria, Maracay, inclusive que están a una hora de distancia pueden venir tranquilamente a estudiar. La cuestión del aprendizaje a distancia la hemos

planteado seriamente, alianzas con otras universidades para fortalecer toda la cuestión de internacionalización de la universidad sobre todo en el momento que atraviesa el país, donde el estudiante está pensando en un título que le pueda permitir ejercer y trabajar en el exterior, son cuestiones que están planteadas en el proyecto del plan que estamos desarrollando.

En el Diseño Curricular se está planteando ya claramente una estructura con unos módulos de competencias y unos módulos de emprendimiento y que sobre la base de esa estructura modular se oriente la formación de nuestros egresados, de esta forma consideramos que lo que sí tiene el alumno de pregrado y no lo tiene el de postgrado, nosotros podemos realmente incorporarlo.

De todas maneras nuestros competidores inmediatos que son el IESA de muy alto nivel y la Católica que es más o menos similar a nosotros. Nosotros sentimos que inclusive el IESA, en muchas áreas nos sentimos cómodamente compitiendo con ellos, bueno lo importante es que a pesar de la situación del país, la crisis, los alumnos siguen viniendo a nuestra universidad, que son un elemento importante y lo que tenemos que luchar es por mantener este prestigio y no que no se nos pierda.

**NM:** Aunque en parte mucho de los egresados o de los estudiantes de postgrado pues son personas que ya están ubicadas laborando, ¿Hay estrategias para ayudar a los egresados de postgrado a ubicarse en el mercado?

**BE:** No, no tenemos ni siquiera una asociación de egresados de postgrados, que sí la hay a nivel de pregrado. Una de las cuestiones que se están planteando, son dos cuestiones, los alumnos se quejan de postgrado que no tienen representación, no hay canales de comunicación formales, en pregrado hay estudiantes que pertenecen a las instancias de gobierno de la universidad, Consejo Superior, Consejos de Escuela, los Consejos de Facultad, hay representación estudiantil, y en postgrado no lo hay. Uno dice que el estudiante de postgrado viene de noche y se va, es un estudiante que trabaja y no tiene tiempo de asistir a este tipo de cuestiones, sí hay que forzar y establecer mecanismos que permitan la participación en el gobierno de la universidad de los estudiantes de postgrado.

**NM:** Muy bien, eso es todo. Muchas gracias por haber venido a esta entrevista, habernos concedido este espacio.

**BE:** Gracias a ustedes.

## **ENTREVISTA 8: COORDINADOR DE POSTGRADO.**



## ENTREVISTA 8: COORDINADOR DE POSTGRADO.

**JA:** ¿Cuáles son tus funciones dentro de la Universidad?

**RM:** Coordinar la maestría, que significa atender a los alumnos, hacer seguimiento en las clases y las verificaciones de cómo les está yendo a los profesores, conversar con ellos, resolver algunos conflictos presentes en el aula de clase. Con los alumnos, lo relacionado con lo que tiene que ver con el trabajo de grado, escogencia del tema. Al final de trimestre revisar las diferentes etapas del trabajo de grado, los que están entregando el proyecto, los que ya presentan un borrador, y la escogencia de los jurados para que revisen los trabajos. También hago papeleos como firmar transferencias de estudiantes que quieren cambiar de carrera o si es necesario hacer repetir un tipo de trabajo, cosas de tipo administrativo que le toman tiempo.

Por otra parte doy clases de Gerencia Estratégica que está dentro del primer año de las maestrías y una vez al año, un trimestre, de Pensamiento Estratégico en Administración Pública, porque hay un curso de Gerencia Pública, otro trimestre dando Gestión de la Calidad en Administración Pública. Adicionalmente, se presentan diversas actividades, por ahora estamos en el desarrollo del Plan Estratégico, lo cual la persona que está a cargo de eso le gusta consultarme y tenemos reuniones acerca de eso a veces un poco largas, por otra parte estoy coordinando la elaboración del libro “Cuarenta años”.

**JA:** Las funciones que llevas a cabo en la Universidad ¿Son tareas que llevas a cabo de manera unipersonal ó te apoyas en otras personas?

**RM:** En realidad ninguno de los coordinadores tenemos equipo, en el caso nuestro hay un asistente administrativo de varios, porque en realidad es asistente de Postgrados, del área de Ingeniería, entonces la ventaja que tengo es que su oficina está al lado de la mía.

**JA:** ¿Crees que tienes suficiente autonomía en los recursos para llevar a cabo las actividades?

**RM:** Yo creo que sí, dentro de lo que proporciona a la capacidad que tiene la universidad y la disponibilidad de recursos financieros, digamos que hay limitaciones en



el caso de querer asistir a un congreso, hay que justificarlo bastante bien, en diez años solo he ido a uno en el área de educación a distancia, es un tema que le interesa mucho a la universidad, pero nunca he pedido para otras cosas, por las que voy por mi cuenta, por ejemplo, cada dos años voy a la reunión del mundo futuro. Para las cosas que yo hago sí hay los recursos.

**JA:** ¿Qué se podría mejorar en tu función?

**RM:** Aunque los procesos no son engorrosos, pero no es un problema que dependa de nosotros, es la rigidez de los horarios, debido a que los estudiantes vienen de fuera, entonces las cosas que harían más fácil nuestra actividad tienen que ver con apoyo administrativo de servicio a los estudiantes.

Hay que mejorar procesos de investigación, por lo menos contar con alguien a quien pueda recurrir el estudiante para que mejore la escritura, aunque tenemos unos metodólogos que dictan unos seminarios donde enseñan cómo redactar tesis de grado, en realidad les enseñan el método científico y la mayoría de los trabajos de grado nuestros no son de investigación científica, son mucho más pragmáticos de tipo de evaluación de proyectos, diseño de una estrategia.

**JA:** ¿Cuáles crees tú que son los aspectos que hacen que la formación de especialización y de maestría en UNIMET sea distintiva de otras universidades?

**RM:** En cuanto a la formación distintiva en Postgrado, yo tengo la impresión que en lo básico no ha habido una distinción fundamental. Sí hay en cierto grado de seriedad que tiene la universidad de formalidad y para los estudiantes es importante. Hay una característica también que es el tipo de alumnos que vienen, no solo van aprender sino a desarrollar contactos en el desarrollo profesional a futuro. En el caso de las maestrías, es que la mayoría están muy orientados hacia lo gerencial y que tenemos un grupo grande de profesores de gran experiencia profesional, pero en cierto modo permisivo, que en otras universidades hay profesores que tienen esta misma característica, como por lo menos la católica que tiene postgrados en economía.

**JA:** ¿Qué estrategias tiene la institución para que los egresados puedan posicionarse mejor en el mercado?

**RM:** Los egresados de pregrado tienen una organización para hacer contactos con el mundo productivo y tienen mucho éxito. Pero en el postgrado no tenemos estrategias de este tipo, lo que hacemos es que tratamos de orientarlos en el área de cada uno, en qué tipo de cosas hay en el país, pero sin ninguna actividad específica.

## **ENTREVISTA 9: DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN DE “APRENRED”.**

## ENTREVISTA 9: DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN DE “APRENRED”.

**NM:** Muy buenas tardes, invitamos a participar a las profesoras María Jesús Pidal, Coordinadora de Educación Virtual en Postgrados y a la profesora Renata Curci quien es la actual Directora de “Apreñred”. Gracias por asistir.

**NM:** ¿Qué valores y competencias resaltarían ustedes en el egresado de UNIMET?

**MP:** Los egresados de UNIMET se caracterizan porque la universidad es una institución de prestigio en el área de la Administración y en las Ingenierías. Ellos van a trabajar y los consideran como un grupo selecto ya que el egresado tiene más iniciativa a la hora de resolver los problemas, saben trabajar en equipo; comparando con otras universidades como la Simón Bolívar y la Católica ellos tienen una buena educación técnica pero solo siguen instrucciones, mientras que la gente de la metropolitana se caracteriza porque tiene iniciativa, lo cual lo consideran para puestos importantes. Esto es una característica importante y va a acorde con el modelo educativo que tenemos.

**NM:** ¿Consideran que ha habido avances en cuanto al Modelo Educativo, Procesos de Estrategias Didácticas y en cuanto a la visión de Formación de Competencias?

**MP:** La universidad a raíz del año 1.998 tomó la decisión de capacitar a todos los integrantes en herramientas tecnológicas; sin embargo, en ese momento esto era una apertura de innovación de la universidad. En ese momento se hicieron unos cursos con IBM capacitando a dos grupos de profesores con cargos gerenciales, ya que primero se enfocó en esa línea. El primer grupo fue de veintisiete personas donde había decanos, vicerrectores administrativos, directores y tuve la oportunidad de vivir ese proceso; con eso se inició la formación en herramientas office, herramientas de plataformas tecnológicas, se empezó a dotar de más computadoras a los profesores.

Cuando tocamos la plataforma tecnológica, la iniciativa fue de los profesores como herramientas de trabajo, esto sucedió a finales del año 1.998 inicio de 1.999. Tuvimos muchos cursos y una gran apertura, se creó la dirección de Desarrollo Académico, y se empezó a formular la capacitación de los profesores en competencias docentes, herramientas, plataformas, el terror a cambiar siempre existe y sin embargo con esta apertura se fue minimizando ese miedo.

**NM:** Actualmente dentro de la estructura organizacional ¿Hay unas funciones claras? ¿Cuáles son?

**RC:** Se creó una dependencia para empezar a impulsar este nuevo modelo educativo de la universidad bajo los pilares que se formulaban en la conferencia mundial, haciéndose énfasis en el ser, conocer, el hacer y convivir. Se empezó a crear el nuevo modelo educativo, motivando el aprendizaje colaborativo y por eso se llama AcAD (Aprendizaje Colaborativo en Ambientes Distribuidos), en donde la parte teórica muestra un constructivismo, desarrollo del aprendizaje por parte del estudiante, donde el profesor sea el facilitador del proceso y no el que lo maneja, se promueven diferentes estrategias de apoyo tecnológico y también el uso de plataformas tecnológicas. La plataforma se diseñó acorde con las diferentes necesidades del modelo educativo con un grupo interdisciplinario; no solo había personas de la educación; había Matemáticos, Psicología, Ingeniería de Computación, etc. Cuando se amplió, se invitó a las personas de Derecho, además se empezaron a dar cursos, sin embargo hubo una pausa para poder organizar todo de manera correcta. Muchos profesores van a los cursos por obligación, pero a la hora de la verdad, hacen en clase algo diferente a lo que se propone.

**NM:** ¿Cuál es la relación entre “Prometeo” y la Virtualización?

**RC:** La relación entre Prometeo y Aprender, salió de crear una carrera en competencias apoyada en tecnología, idea que surgió del vicerrector académico, hice parte del proyecto pero no tenía conocimiento en la parte de competencias; se conversó con las personas del área inicial, y se habló con la Facultad de Ciencias Administrativas porque la carrera que se quería promover era esa. Nos unimos esos tres grupos, el Área de Tecnología, la gente del Área Inicial y de FACES (Facultad de ciencias económicas y sociales).

Ahí empezó todo, consideramos que había un primer bloque el cual llamamos Prometeo, corresponde al primer año de la carrera, pero lo importante era que se iba a desarrollar en competencias haciendo uso de la plataforma, ya que esos cursos se diseñarían de la forma semi presencial y también virtual, se diseñaron los ocho módulos. En esta oportunidad se está dando semi presencial, integrando dos competencias por módulo. Prometeo que está sobre la nueva plataforma, tiene mayores funciones que la anterior, foro, Chat, cartelera, publicaciones, entregas, recibir, procesar las notas, etc. Por eso la plataforma actual se puede considerar adecuada dentro de la población que maneja. En este momento estamos ampliando servidor, tanto el ancho de banda y la capacidad de pasar los cursos, de uno a dos. Hay módulos que se dictan por dos profesores.

**NM:** Frente al proceso de aprendizaje, ¿Han visto que los procesos de virtualización contribuyen a mejorar el proceso de enseñanza.aprendizaje en el estudiante? ¿Qué falencias han encontrado?

**MP:** Yo creo que la plataforma ha contribuido a que el profesor haga el esfuerzo por rediseñar su materia dentro del Modelo Educativo, para que lo administre de la mejor manera. Esto ha sido beneficioso para el profesor que lo ha adoptado. La plataforma a su vez obliga al estudiante a ser más responsable del aprendizaje ya que tiene que participar en los foros, resolver actividades, etc. De igual forma se dictan cada vez más materias por la plataforma, como química, que obviamente requiere de más compromiso por parte del estudiante, pero hay mucha gente que agradece esto, que son los nativos virtuales, que les gusta y que no nos vemos hasta el día del examen, porque debemos hacerlo debido a la ley. Para postgrados el Modelo Educativo fue diferente. Yo creo que esto es importante pues este cambio fue mucho más difícil ya que las personas que estaban dirigiendo no tenían el interés. Aquí fue fundamental el apoyo del decano para la parte virtual, él llega y forma parte de todas las decisiones que se toman en postgrado, lo cual es una diferencia muy grande.

**NM:** ¿Qué acciones se han hecho para lograr la participación activa de los profesores?

**RC:** Hacemos un trabajo dinámico, los invitamos, conversamos y les mostramos la plataforma. Hubo una época en donde dictábamos charlas e invitábamos a profesores que ya habían adoptado este modelo y dijeran la experiencia, expresaran ideas, lo cual ha sido básicamente para el área de pregrado; después para postgrado en vista de que no veíamos que avanzábamos igual que en pregrado, optamos por la opción de que el curso lo dictarán expertos. Cuando hay problemas nos apoyamos unas a otras y nos animamos para seguir.

**NM:** ¿Creen ustedes que tienen la suficiente autonomía y los recursos necesarios para poder realizar las cosas que se plantean?

**MP:** Autonomía sí; recursos no, porque nuestro presupuesto no alcanza, llevamos pidiendo dos años para ampliar la banda y todavía es el día que no la hemos contratado ni nada, entendemos que el sistema administrativo ha consumido recursos, pero no se le ha dado la suficiente importancia a este proyecto. En el caso de recursos humanos para mí eso es un problema, porque son profesores de medio tiempo que trabajan en la calle, que no pueden recibir una capacitación, entonces es complicado, también, pienso que debería haber una mayor remuneración de acuerdo al número de estudiantes que se atienden en plataforma, pero no se ha logrado ese acuerdo.

**NM:** ¿Cuántas personas conforman la dependencia?

**MP:** La coordinadora y cuatro diseñadoras institucionales. Para el personal de manejo administrativo de la plataforma hay tres personas que trabajan en diferentes horarios, y yo, en postgrados, una sola persona.

**ENTREVISTA 10:  
DIRECTORA DE BIBLIOTECA.**

## ENTREVISTA 10: DIRECTORA DE BIBLIOTECA.

**NM:** Muy buenas tardes, doctora Eleida García, queremos realizar con usted esta entrevista para conocer aspectos relacionados con la dependencia bajo su dirección. Agradecemos su presencia.

**NM:** ¿Cómo se encuentra organizada la Biblioteca?

**EG:** La biblioteca cuenta con una estructura planar, donde cada una de las unidades tiene una responsabilidad importante, se crearon unidades diferentes, una estructura así no abunda en las universidades, existe una unidad que se llama Desarrollo de Colecciones, las cuales normalmente tiene la biblioteca; hay procesos técnicos, se tiene servicio al cliente, pensando en aquellas personas que hay que atender de forma adecuada. Las otras unidades son difusión de imagen, con la cual nos proyectamos, asesorías, documentales y servicios electrónicos; lo que antes se llamaba Referencias y la Unidad de Apoyo a los Servicios Electrónicos, entre otras. Tenemos un lema y es no decir, no de primera entrada, sino buscarle solución al usuario.

**NM:** ¿Tienes vinculación con alguna red o con otras bibliotecas de otras universidades?

**EG:** Estamos metidos dentro de una red la cual agrupa bibliotecas de universidades Latinoamericanas y Españolas; lo que no tengamos aquí, lo logramos con estas universidades, por lo menos con profesores que han pedido capítulos de libros, nosotros por la red logramos capturar lo que el profesor pide.

**NM:** ¿Cómo es el proceso de adquisición de los requerimientos?

**EG:** Estamos en este momento pasando una situación muy crítica en el país en donde tenemos limitación con aquello de los dólares; pero nosotros logramos negociar con las autoridades para que nos permitieran por lo menos otro banda de información internacional, para poder dar respuesta a todos, y eso lo pagamos en dólares.

**NM:** La Universidad, ¿maneja sus recursos propios? o ¿Esta parte es administrativa?



**EG:** Nosotros planificamos; en donde decimos para el próximo período qué base de datos se necesita, hacemos el presupuesto en base a esto y nos lo aprueban.

**NM:** El uso de las redes que mencionas, ¿Es frecuente? ¿Valió la pena la inversión?

**EG:** Al principio se veía poco uso a pesar de que se mandaba información a los profesores y estudiantes por la red, entonces hemos realizado talleres, desarrollo de las competencias de la información, talleres dirigidos a estudiantes de primero, quinto y próximos a graduarse, además de profesores en las materias de introducción a la computación en primer semestre, en quinto en el proyecto emprendedor y en el noveno semestre en el trabajo de grado, entonces hemos visto un incremento en los recursos electrónicos de la biblioteca. Se brinda adiestramiento a los profesores en donde ellos aprenden con un sin número de herramientas. También tenemos una herramienta llamada Biblioteca a tu alcance, como parte de la proyección a la comunidad, desde la cual salimos del ámbito institucional y nos dirigimos a las escuelas, en donde montamos un stand, ganando bastante usuario.

**NM:** ¿Hace cuánto se llevan a cabo estas estrategias?

**EG:** Dos años exitosos.

**NM:** ¿En qué consiste el servicio de Biblioteca Virtual?

**EG:** Una pequeña plataforma llamada biblioteca AGORA, en donde los profesores dan inicio a sus cursos virtuales o la utilizan por ser muy amigable, hay profesores que dirigen trabajo de grado y consideran que este merece estar al alcance de mucha gente, entonces lo montamos en esa plataforma.

**NM:** Los profesores, ¿hacen solicitudes periódicas de libros que quieren tener en la biblioteca?

**EG:** Sobre todo en las carreras nuevas en donde ellos nos mandan listas de libros que necesitan, los estudiantes no realizan esto.

**NM:** ¿Existe algún mecanismo para que los estudiantes sugieran libros?

**EG:** Los estudiantes como tal no. Si se solicita al servicio al cliente y nos lo sugieren, sí se pide.

**NM:** Me hablabas de un presupuesto para la biblioteca, ¿su asignación es anual?

**EG:** Estamos empeñados en ser una biblioteca excelente, las últimas contrataciones se han hecho con profesionales, bibliotecólogos, para que ellos se conviertan profesionales en la información. Ellos quieren que de alguna manera las personas que necesitan información sepan utilizar los servicios electrónicos. Hemos tenido que preparar talleres donde los estudiantes aprendan a utilizar diccionarios, que entiendan qué es una revista indexada, porque no tienen conocimientos sobre esto.

Hemos diseñado actividades como el “El café con letras”, en el que invitamos cuatro escritores para que le den una charla a los estudiantes al aire libre, de manera que cualquiera pueda vincularse. Empezamos con una charla humorística.

También tenemos un concurso que se llama el Abrapalabra, donde determinamos el tema, ellos consultan y discutimos sobre él y se ganan premios como cámaras fotográficas digitales, Ipods, etc. El café con letras lo hacemos dos veces al año y el Abrapalabra una vez al año.

**NM:** ¿Sientes que los espacios físicos con los que cuenta la biblioteca son suficientes?

**EG:** La planta física no es suficiente, pero no hemos tenido los fondos para ampliarla, los estudiantes reclaman sus espacios.

## **ENTREVISTA 11: DIRECTOR DE CEDECA.**

## ENTREVISTA 11: DIRECTOR DE CEDECA.

**NM:** Buenas tardes, Bienvenido Germán, quisiera nos hablara un poco en esta entrevista de CEDECA, su organización y propósito.

**NM:** ¿Cómo se encuentra organizado y cuál es el propósito de CEDECA?

**GE:** El Centro de Carreras es una coordinación adscrita al Decanato de Estudiantes de la Universidad Metropolitana que tiene como finalidad integrar a estudiantes, egresados, profesores y empresas en un mismo lugar, facilitando su interacción a través del sitio web, la ubicación de pasantías, empleo, temas de grado y propuestas de investigación.

**NM:** ¿Cómo se nutre de solicitudes la Bolsa de Empleo?

**GE:** La bolsa de empleo arranca el 30 de octubre de 2006; para ese momento éramos la primera o segunda universidad en Venezuela que tenía bolsa de trabajo, seguro la segunda a nivel suramericano; la primera estaba en la Universidad de los Andes en Bogotá. Es sencillo el mecanismo con CEDECA. Tenemos un mercado cautivo de empresas que ya han venido vinculadas al programa, que están muy enfocadas en buscar profesionales nuestros, lo único que hicimos fue darle una herramienta adicional que le facilitara o le diera mayor velocidad al proceso de selección, el mismo proceso de evaluación de la información al estudiantado, al egresado, que es lo que hay. Como se estaba haciendo antes era, las empresas venían y colocaban los anuncios en las carteleras, si el estudiante no pasaba por ahí no veía la información, ahora a través de la pagina Web nosotros vía electrónica distribuimos la información a todos los estudiantes y a todos los egresados para futuras ofertas.

La mayoría de empresas que han llegado a CEDECA, llegaron porque yo desde hace cinco o seis años atrás tenía contacto con ellas; realizamos en ese entonces con los estudiantes la feria del empleo aquí dentro de la universidad. Teníamos muchos contactos. Entre mil y tres mil empresas que me quedaron de esta experiencia, de esas, doscientas veinticinco vienen desde ese entonces como contacto.

**NM:** ¿Tiene un plan de actividades ya hecho con estas universidades?

**GE:** Con el tema de las pasantías, sí se logra tener un cierto control. En el caso de la bolsa de empleo no lo hay, sí tenemos un protocolo, con acceso portal; cada quince días, si hay mucha oferta o una vez por semana yo les envío la información de pasantías a los estudiantes de empleo a los empleados.

**NM:** ¿Qué porcentaje de alumnos de UNIMET encuentran empleo a través de la bolsa?

**GE:** Los últimos tres años como dos mil cien usuarios, 50:50 entre estudiantes y egresados. Cuando una empresa está buscando un perfil, postulamos ochenta personas, buscan a tres o cuatro. No te puedo decir cuántos como tal, pero sí, que no todas las vacantes son cubiertas, excepto una búsqueda que está ahora que solo tiene postulados catorce o quince personas, pero es porque es muy específica y lleva como dos meses. Los usuarios pasan los currículos, las empresas los rechazan de una vez o lo pasan a entrevista, pero a uno le llega la notificación de cualquiera de las dos decisiones, entonces yo llamo, pregunto por qué se rechazó ó qué no le gustó, para hacer ese feedback y pues así la segunda vez que la ponga en la bolsa pueda ser que tenga la posibilidad de que sea aceptado.

Algo muy bueno en los egresados de UNIMET es que la mayoría tiene trabajo, siendo algo que nos diferencia de otras universidades, por tanto la bolsa de empleo contribuye al posicionamiento en el mercado laboral.

**NM:** ¿Hay bolsa de empleo por sectores y se hace un seguimiento?

**GE:** Sí se hace seguimiento, yo tengo una lista de empresas, la cual no hay chance de meter gente de otra universidad porque sabemos que cumplen con algunas normas laborales; algunas de ellas contratan una vez cada dos o tres meses e investigo en otras empresas, sabiendo así cuál es el tipo de perfil que le gusta a cada empresa y eso lo valoran bastante. El último año ha sido el mejor, y ha dado muy buen resultado; pero ahora último estamos compitiendo con seis empresas grandes.

**NM:** ¿Qué relación tiene la bolsa de empleo con los egresados ya empleados?

**GE:** Por lo menos en ciento ochenta empresas hay egresados nuestros y en la mayoría de los casos tengo contacto directo con ellos, si los convocamos para hacer recaudación de fondos, becas etc., parte de esa convocatoria va específicamente a UNIMET.

Un problema grande es que la base de datos no se ha actualizado hace como seis años porque fue un proceso tedioso, pero existe una asociación de egresados, pero no ha tenido un gran impacto.

**NM:** ¿Aporte como egresado?

**GE:** Es muy importante la acción que está haciendo la empresa Y & V la cual esta becando cinco muchachos en Ingeniería, el gerente es egresado de la UNIMET y director de la bolsa. El valor que la empresa le da a nuestros egresados es el hecho del emprendimiento del trabajador, lo tienen catalogado como un egresado que innova que marca la diferencia, hay un grupo de empresas que solo buscan de nuestros egresados, justamente por la iniciativa que lleva. Si es para una tarea metódica que requiera de muchas actividades como en el área contable, generalmente buscan egresados de la central o de la católica por la formación, ya que son egresados ceñidos al libro, no se salen del lineamiento; pero para toma de decisiones, gente que necesiten que tenga criterio propio para resolver una situación buscan a los de UNIMET, y lo hacen empresas grandes.

## **ENTREVISTA 12: DIRECTORA DE RELACIONES INTERINSTITUCIONALES.**

## ENTREVISTA 12: DIRECTORA DE RELACIONES INTERINSTITUCIONALES.

**NM:** Estamos adelantando este proceso de diagnóstico de factores institucionales de UNIMET junto con ustedes; como ya habíamos conversado en el grupo focal, este es un proceso de autoevaluación y nos interesa sobre manera conocer aspectos fundamentales de la oficina de relaciones institucionales bajo su dirección.

**NM:** Quisiera que nos contara ¿Cuáles son esas funciones que adelanta la oficina? ¿Cómo están organizadas y establecidas?

**TL:** Ok gracias, como quiera ser el prólogo comentándote lo siguiente: En la configuración de la oficina, el estado actual de las cosas es reciente, si bien la universidad siempre ha tenido un área vinculada con relaciones institucionales pero, desde el punto de vista organizacional, responde a la redistribución de áreas de trabajo recomendadas en el plan de mediano plazo de la universidad, según lo cual era conveniente hacer una diferenciación de lo que es toda el área de comunicaciones integradas y, en donde se concentra toda especialidad propiamente dicha de medio de comunicación, impresos, audiovisuales, etc. Todos esos especialistas al servicio interno y para cualquier otra necesidad de la universidad y esta otra área en donde se pretende que nos focalicemos fundamentalmente en lo que tiene que ver con relaciones interinstitucionales, nacionales o internacionales de cara a convenios formalmente firmados como alianzas potenciales, puesto que bien sabemos que este es un mecanismo de intercambio típico de las universidades y por demás muy eficiente en intercambio de recursos de conocimiento, de recursos de tecnología habitualmente. También apoyar activamente o ayudar a fortalecer lo que tiene que ver con las relaciones con egresados en tanto es un público muy dilecto o muy especial de cualquier universidad. El egresado es un hijo que siempre está en casa, y hoy por hoy también está planteado dentro del marco de acción de esta oficina, el apoyar activamente las estrategias de consecución de fondos o recursos para la institución, con base en las prioridades definidas por las autoridades y el Consejo Superior y lo que también uno contribuye a identificar como necesidades de recursos económicos, para apalancar proyectos vitales para la universidad. Por otra parte, la configuración es más bien reciente como mi incorporación a ella. Yo estaba vinculada con la universidad anteriormente de manera puntual, por vía convenios, contratos de libre ejercicio profesional y es un área también nueva para mí en el sentido de estas especialidades que te he mencionado, vengo más del mundo del desarrollo organizacional, de educación corporativa, el trasfondo de todo esto son las relaciones interpersonales que son el sustrato de las instituciones; es una “oficina” en el sentido de que realmente como plantel de personal no estamos sino dos personas en la actualidad, una secretaria que me asiste, y de pronto una ayudantía de un



estudiante y ya!, porque la idea no es que la oficina genere una estructura burocrática y entonces hasta ahí vamos.

**NM:** Muy bien., ¿Qué convenios o relaciones se han establecido con universidades en Venezuela o fuera de ella? ¿Qué tipos de convenios tiene? ¿Cuántos son?

**TL:** Si mira, a groso modo, desde el pasado reciente de la universidad yo te diría que lo que he rastreado y más o menos me he familiarizado en estos meses, la universidad tiene firmados fácilmente unos cuatrocientos convenios, me refiero a los convenios de orden técnico, tecnológico, centrados en lo académico, científico, etc., también con instituciones nacionales e internacionales, sea para desarrollo docente o como también para intercambio de conocimientos, y/o para eventualmente realización conjunta de proyectos u otras actividades, eso sobre todo en el área de convenios con otras universidades o instituciones educativas, pero también están los convenios con instituciones privadas o públicas en función de servicios en donde la universidad actúa como ente consultor llamemos así ... desarrolla proyectos y/o servicios educativos para cubrir otras necesidades. Es parte de su responsabilidad social, es parte de su ayuda de servicios o de extensión a las comunidades, convenios con la Alcaldía, Gobernaciones tanto del área metropolitana como del interior del país, básicamente en función de eso, no de proveer asesoría y/o servicios y productos educativos.

**NM:** En esa misma línea, entonces ¿Qué tan conocido es al interior de Venezuela y fuera de Venezuela el proyecto educativo de UNIMET?

**TL:** Tengo que decirte que como tengo menos tiempo en la Universidad que tantas otras personas con las que seguramente has conversado, yo creo que el Modelo Educativo de la UNIMET pueda ser más conocido al interior del país que al exterior. En la actualidad no en cuanto a Venezuela ciertamente debe haber más información dentro del grupo de universidades o instituciones que también están en el área metropolitana de Caracas, porque la frecuencia de intercambio lo facilita y, hoy en día, porque esa red de egresados o ese grupo de egresados, de alguna manera confortan y proyectan un perfil profesional que tiene que ver con ese modelo educativo por el cual ellos pasaron. En la parte internacional, ciertamente la universidad ha tenido y tiene proyección por su participación activa en varias organizaciones que a su vez son redes, ejemplo, la Organización Universitaria Interamericana (OUI), que significa toda una red hemisférica hasta el año 2008, esta universidad es la figura del Doctor Moreno León, el rector tenía la secretaría de la OUI, por lo tanto esa es una posición de apalancamiento y proyección, además de integración. Hoy por hoy también estamos muy activos en la red CALUAS que debe su nombre al sitio de Tracia, donde nació, si bien, los promotores son unas universidades norteamericanas y de varios otros países del mundo.

En realidad es una red orientada cuyo común denominador es justamente el

compromiso cívico, la responsabilidad social de la universidad con su entorno primario y posterior. Esa red que nació con veintinueve universidades fundadoras una de las cuales fue la UNIMET, hoy por hoy son como ciento diecisiete en los cinco continentes y, UNIMET, se mantiene dentro del cuerpo directivo de la red, por allí es otro canal.

**NM:** ¿Otro canal de dar a conocer la Universidad?

**TL:** Exactamente.

**NM:** ¿Qué medidas próximas ó futuras? ¿Qué acciones considera que se deben tomar para seguir por ese camino de proyección de UNIMET hacia el exterior y hacia el mismo Venezuela?

**TL:** Visualizo los ejes de posicionamiento que hemos identificado para la institución recientemente y creo que particularmente, en lo que tiene que ver con mejora continua. Son quizás dos los pivotes de acción para mantener y fortalecer esa posición: la excelencia académica y responsabilidad social para y con nuestro entorno. El cuerpo profesoral, es una de las áreas, sino la primera, en donde la universidad debe invertir en sentido material e inmaterial, porque es la garantía en competitividad de calidad de este traspaso o intercambio de conocimiento hacia el alumnado. No en vano uno de nuestros políticos, años atrás, dijo algo así como: “Venezuela será, lo que sean sus maestros”, frase que puede resultar a ratos lapidaria, considerando tantos rémoras que podemos encontrar en el desarrollo de nuestros pueblos; también podemos decir que Venezuela puede ser lo que sean sus Universidades, sus docentes y sus investigadores y en el área del compromiso cívico, proyección y responsabilidad social, porque realmente estas instituciones como todas no están encapsuladas en una isla de excelencia, sino que se deben a las sociedades de las que venimos.

**NM:** Las actuaciones que toma la oficina ¿Son iniciativa propia en parte? o ¿Se examinan y canalizan también propuestas que de pronto hagan los docentes en relación de sugerir vínculos con otras instituciones para investigar? ¿Cómo es la toma de decisiones frente a establecer una relación interinstitucional?

**TL:** Hasta ahora lo que yo he visto en este proceso de autoinducción a la vez que de servicio, viene más en función de lo que está ya filtrado y debidamente analizado por el cuerpo directivo, las autoridades en la universidad, lo cual implica haber sido objeto de análisis por parte del Consejo Académico, lo cual implica que si ha llegado allí es porque también se recogió desde el área de las iniciativas profesoriales o de los departamentos de las escuelas, vamos a ver así, el proceso de abajo hacia arriba, no excluye lo que estas planteando y de hecho desde el año pasado que yo empecé a venir a la universidad aunque no estaba formalmente en el cargo.

Una de las formas que yo me impuse para ir conociendo la Universidad, fue conversar con una lista de profesores, pero también de empleados administrativos de distintos niveles para conocer un poco mejor la institución por dentro a través de su gente e identificar o ayudar a identificar inquietudes, necesidades, esa gama de cosas, que tú puedes decir, esto está a nivel de sueño, esto está a nivel de idea, de pre borrador y aquel otro tiene un proyectico ya puesto en blanco y negro y hasta le pones números, de distinto calibre, magnitudes y algunos de ellos ciertamente, ya estaban orientados, direccionados en función de lo que hoy por hoy tiene la universidad definido como prioridades a términos de proyectos y de estrategias de acción de modo que yo veo que lo que viene de un proceso abajo – arriba y en ese sentido pues uno puede ser también desde otra oficina un canal y un intermediador.

**NM:** ¿Qué propuestas tiene pensadas? ¿Cómo tienes proyectada la oficina? ¿Qué proyección internacional tienes para UNIMET?

**TL:** Por lo pronto, el continuar para mí una línea de acción interesante e importante estratégicamente hablando, es justamente conservar y fortalecer estas posiciones dentro de ciertas redes u organizaciones internacionales de orden académico que obviamente te dan posición y responsabilidad para seguir y poder penetrar la institución; es porque a la vez estas seguro de cuan bueno eres, y pues no solamente mostrarlo, sino ofrecer tus servicios, y pienso que realmente a través de este tipo de redes hago “colonia” esa escala en lugar de ser una por una, lo hago a través de estas redes, me parece bien importante mantener eso. ¿Cuál era el otro foco de tu pregunta?, ¿qué tiene la oficina en particular?

**NM:** ¿Qué prevees para organizar procesos, para seguir mejorando el desarrollo de la oficina?

**TL:** Con respecto a los egresados y/o las organizaciones en donde ellos se involucran, estamos evaluando cómo trabajar en términos de acompañamiento o de alianza, confieso que no sé ahorita con cuál de las modalidades de organización vamos a decir permitidas por la universidad, pero que no necesariamente la universidad adopta o apoya vamos a optar. La expectativa de la universidad es que los egresados se integren y en esa medida vamos alineando y concertando cosas, ese es un modelo de trabajo ciertamente distinto al que yo he conocido en otras instituciones, para mejorar en función de proyección y de servicio de la universidad a través de este tipo de organización como es la asociación de egresados.

Otra línea que no es menos importante que la anterior pero está dentro de la misma familia de cosas, es quizás la más interna de todas y es el mejoramiento, no sé si es la palabra adecuada, pero podemos decir, que lograr el mayor estrechamiento de

relaciones y por lo tanto de agendas de trabajo de la universidad y de la fundación Universidad Metropolitana. Mejorar ese vínculo fundación universidad, porque ciertamente que son instituciones de interdependencia plena, una nació para la otra, casi podemos decir una nació gracias a la otra, no me preguntes cuál fue la madre, cuál fue la hija, cronológicamente podemos decir cuál fue la madre, cuál fue la hija, pero hoy en día, no se cuál es la madre, cuál es la hija, jugando con este símil, tienen una especificidad de misión y tienen o sea, son matrimonio, diseñado, decidido, convenido, como los cuentos de hadas que sean felices para siempre creo que parte de nuestra responsabilidad es colaborar en que definitivamente sigan siendo felices, que lo puedan ser cada vez mejor, porque si por alguna razón, sabes que vas a estar casado de por vida, tiene que hacerse lo mejor para que eso funcione.

**NM:** ¿Tienes algún otro aspecto que de pronto no hayamos contemplado en esta entrevista y que tú veas que nos puedas compartir y que vale la pena que conozcamos y que se me haya escapado a mí preguntarte?

**TL:** Gracias, mire tenía una pregunta, si cuando hablaste de los factores académicos, me gustaría conocer si ya los tienen identificados, y si ustedes parten de alguna hipótesis de algún modelo particular de trabajo, sobre el cual elaboran o complementan en cada institución – cliente y en el caso nuestro, ¿cuáles son esos factores?

**NM:** Desde el modelo que trabajamos, que es el Modelo Sistémico Complejo, tenemos una propuesta de gestión de currículo, en diez procesos organizados que implican la gestión curricular, que implica el profesorado, que implica el liderazgo organizacional y a partir de ellos lo que hacemos es analizar cada institución educativa y de acuerdo con los resultados, definir el proceso de trabajo con cada institución; sí tenemos un mapa definido de factores en relación con el modelo, agrupamos en ocho factores los diferentes elementos que pueden estar jugando en torno al proceso académico en una institución, esos ocho factores, tiene que ver con estudiantes, con docentes entre otros. Partimos inicialmente del Modelo Curricular y del Modelo Educativo y Pedagógico de la institución, vemos el factor de Egresados y la importancia que tiene tanto como proyección de la universidad, como también para estar vinculado a la universidad en diferentes momentos donde esto representa que el egresado, también vuelva a casa y se siga formando. Analizamos factores también como los Medios Didácticos y Tecnológicos al servicio de la institución, analizamos también la Planta Física, los espacios con los que cuenta, deportivos, espacios de lectura, espacios para el desarrollo de iniciativas estudiantiles y docentes.

**TL:** ¿Programación cultural?

**NM:** También la parte cultural la tenemos integrada, es decir, en estos ocho factores están integrados los diferentes aspectos que componen el proceso educativo.

**TL:** Ah...ya cuando dijiste modelo sistémico.

**NM:** Exactamente.

**TL:** Me enganchó todavía más, de maravilla, por esa interrelación de interdependencia.

**NM:** Exacto, y no de pronto una lista de veinte, treinta o cuarenta factores para analizar, donde por separado realmente no alimentan un proceso.

**TL:** Y ¿Te quedas sin que eso implique una connotación positiva o negativa? ¿Te quedas en ese juego de cosas que es más operacional en el hacer y en el rehacer?

**NM:** Exacto.

**TL:** Lista de muchas cosas que hay que hacer.

**NM:** Perfecto, visto de esta manera como un consolidado de aspectos claves, en los que se encierran otros, esto nos permite hacer un proceso diagnóstico mucho más rápido en las instituciones y no pensar en un proceso de evaluación o de autoevaluación que en unas instituciones frente a otros modelos ha durado hasta dos años y que dicen las instituciones cuando se termina de evaluar ya esto está desactualizado, porque hemos tenido que seguir caminando, entonces con esto es un proceso rápido, concertado, elaborado con ustedes.

**TL:** En un promedio de ¿Cuánto tiempo suelen ustedes completar esta prueba diagnóstica?

**NM:** En total son entre dieciséis y veinte semanas, que depende de la efectividad de la información.

**TL:** En el caso de UNIMET, ¿Es el primer diagnóstico con ustedes o es una retoma del proceso?

**NM:** No en el caso de UNIMET, es el primer diagnóstico con nosotros.

**TL:** Fíjate que esto me permite caer en cuenta, que no había detallado o resaltado unas tres áreas, tres en una dentro de todo esto que mencionamos ahora de un enfoque sistémico e integral, que tiene que ver con el Modelo Educativo en la universidad y que quizás en otras universidades yo no había encontrado como de manera tan felizmente integrada que no se si necesariamente todo el profesorado, alumnado y empleados lo valoran y lo disfrutan que son tres áreas: la cultural, la deportiva y la ambiental, quizás la ambiental un poquito más que las otras dos porque todo lo que tiene que ver con la protección y conservación del medio ambiente desde el ángulo académico, como técnico como de gestión, está cada vez siendo un distintivo de la universidad, además su enclave casi que lo obliga, pero no solamente por estar donde está sentada al pie del Parque Nacional del Ávila, sino porque ella realmente tiene una fortaleza importante en el área de estudios ambientales; la parte deportiva y cultural de esta universidad es riquísima, es muy buena, allá hay unos baluartes o sea de la misma calidad académica que la academia convencional que está en las aulas enseñando las carreras. Para mí, es un descubrimiento muy agradable de verdad, que esto esté en esta universidad en estas condiciones, quizás uno si no fue muy deportista en su universidad, sino fue muy activo en tales o cuales cosas, no valoró suficientemente las instituciones culturales o deportivas de otras universidades, pero en líneas generales yo veo que aquí también es estimulado, es fortalecido en función de una formación integral del estudiante pero además la oferta es particularmente buena. Te invito a que la disfrutes el tiempo que estés aquí. Mucha atención a la programación cultural.

## **ENTREVISTA 13: COORDINADOR DE PUBLICACIONES OFICIALES.**

### ENTREVISTA 13: COORDINADOR DE PUBLICACIONES OFICIALES.

**JA:** Estamos realizando el diagnóstico de factores académicos que tal como usted lo conoció es un proceso de autoevaluación, una mirada crítica de la institución frente a los diferentes factores que hacen parte de formación de los estudiantes UNIMET. Entendemos que las publicaciones son un tema bien interesante hoy en día, cuando las universidades adelantan procesos que no solo tienen que ver con la misma formación, sino que son también de gran impacto en el mundo y en la parte social.

**JA:** ¿Cuáles son las funciones que adelanta la Oficina de Coordinación de Publicaciones Oficiales?

**AR:** En el año 2009 comenzamos a trabajar en lo que es la oficina de publicaciones académicas y apoyo a la educación. En esa oportunidad, se designó un cuerpo para cada una de las publicaciones, un cuerpo editorial, uno se refiere a los libros de apoyo a la educación, los cuales están constituidos por las obras de los diferentes profesores, que pueden ser el material que ellos han estado utilizando en el tiempo para dar clases, que los fuimos compilando, que de ahora en adelante fueran para los estudiantes ya de una forma más fácil de usar y el otro cuerpo editorial que es para la revista Cuadernos UNIMET. La diferencia está en que los libros de apoyo a la educación, que dio una revista especial son árbitros ciegos por las dos puntas, entonces ninguno sabe quién esta arbitrando, esos árbitros generalmente son externos, generalmente son dos por cada publicación, profesores de otras universidades siempre especialistas en esto, sobre todo porque nosotros no tenemos, todas las carreras que se ofrecen en otras universidades.

La segunda revista es académica no arbitrada y ahí puede ofrecerse unos artículos además de los de nuestros profesores y de otros pertenecientes a otros planteles educativos. Para la fecha, habiendo indicado que nosotros comenzamos en el 2009, tenemos un catálogo de más de sesenta publicaciones, tomando en cuenta que antes no había ninguna, ese catálogo está en la Web puede ser consultado y de ello recibimos constantes solicitudes de nuestros libros, libros que se venden en las librerías de la universidad o librerías externas. Con esto ha habido un gran avance en este año y para sacar ese avance tan significativo.

**JA:** ¿Cuántas personas están en el apoyo de ésta oficina?



**AR:** Yo solo coordino esto, es decir, recibo el material, lo reviso, invito a algunos de los miembros de los grupos editoriales, se toma una decisión; una vez tomada se entrega a los árbitros, lo revisan y los traen de regreso, contratándose así un diseñador gráfico para la diagramación y posterior a las diferentes aprobaciones por parte del autor, a un impresor, cualquier imprenta nacional de acuerdo a los presupuestos.

**JA:** ¿Considera que cuenta con los recursos suficientes para realizar su labor?

**AR:** Cuando nos corresponde, nosotros solicitamos el presupuesto del año fiscal de la universidad, nosotros preparamos un presupuesto en base a lo que ya contamos que puede editarse en ese periodo, los cálculos son hechos de acuerdo a las cifras que nos indican los impresores y diseñadores, el problema está por razones de la inflación, por razones cambiarias, si suben los precios, en varias oportunidades nos hemos quedado cortos, eso tiene sentido porque los materiales para imprimir sobre todo la tinta, a veces el papel, porque muchas veces utilizamos el papel nacional, pero además están las planchas, los negativos, todo eso es importado, si a nosotros nos suben los precios, debemos pagar más. Ha sucedido en oportunidades que tenemos que esperar un nuevo presupuesto para cancelar lo que se debía, pero en norma general si aprueban lo que decimos que se debe, es porque se presenta con soportes.

**JA:** En términos de autonomía y la toma de decisiones frente a las publicaciones, el manejo de la oficina, ¿Cómo se siente?

**AR:** En términos de autonomía no tengo ningún problema.

**JA:** ¿Cómo se establecen las líneas de publicaciones en la universidad? hablaba usted de dos ejes. ¿Cómo fue ese proceso?

**AR:** Puede ser en cualquier momento, pero las que tenemos están suficientemente amplias, en realidad podemos publicar cualquier cosa, desde que sea académica y apoye la educación. Los dos cuerpos colegiados son de diferentes personas, unas se han ido especializando en los contenidos de una revista no académica, a pesar de ser todos ellos académicos muy reconocidos, y el otro cuerpo es el que lee todos los materiales, revisa que los árbitros hayan llenado las planillas que se les envían para su aprobación, planillas en donde ellos pueden cambiar el contenido o alertar el criterio adecuado y si son publicables mercadeables o no.

**JA:** ¿Qué valoración harían de las publicaciones hechas por los profesores de

---

## UNIMET?

**AR:** La calidad de las publicaciones es excelente y son tan buenas que se venden todas.

**JA:** ¿Existe una motivación en los profesores?

**AR:** Los profesores están interesados en publicar, fíjese, para este presupuesto que comenzaría en el mes de octubre, yo tengo diecinueve publicaciones que ya están concertadas con los respectivos autores.

## **ENTREVISTA 14: DIRECTORA DE CAPITAL HUMANO.**

## ENTREVISTA 14: DIRECTORA DE CAPITAL HUMANO.

**JA:** ¿Cuántas personas están bajo tu mando?

**BF:** En la dirección, son diez personas dirigidas por área. Las áreas de administración de personal que tiene que ver con el pago mensual de la nómina, todo lo relacionado con el cumplimiento de deberes formales; el área de captación y desarrollo que tiene que ver con el desarrollo del personal administrativo y apoyo al desarrollo del personal académico, luego el área de seguridad y salud laboral también el área de compensación con todo lo que tiene que ver con los salarios, éstas son las grandes áreas que desarrollamos.

**JA:** ¿Qué tipo de actividades desempeñan?

**BF:** El promedio que puede tener de existencia recursos humanos es más o menos de quince años, aunque hay algunos que están relativamente nuevos, y es ahí donde se compensa, yo llevaba diez años, me fui y volví, llevo cuatro meses.

Nosotros tenemos mucho trabajo, pero particularmente con el sistema que tenemos estamos tratando de optimizar los procesos, pero siento que a pesar de todo hace falta una persona para todos estos procesos.

**JA:** ¿Cómo calificas el trabajo de las diferentes personas que ocupan los puestos de trabajo?

**BF:** Muy buen trabajo realizamos todos en grupo. Yo creo que la gente se siente bien en la universidad. A lo mejor hay determinadas secciones que tienen más trabajo que otras y aquellas que tienen más, están descompensadas en el apoyo respecto a la respuesta de trabajo, pero yo me inclino por la forma como nos organicemos internamente y hagamos un análisis de las actividades que nos proporcionan un bienestar y las que no, eliminarlas y yo creo que esto mejoraría. Yo creo que nosotros somos más de los que deberíamos ser en número; yo creo que podríamos ser más efectivos.

## **ENTREVISTA 15: DIRECTORA DE FORMACIÓN SOCIAL.**

## ENTREVISTA 15: DIRECTORA DE FORMACIÓN SOCIAL.

**NM:** Nos complace tenerla esta tarde, para analizar algunos aspectos que tienen relación directa con la oficina o el espacio institucional que usted maneja como directora de formación social. Como ya nos acompañó en otro momento, pues queremos contarle que este estudio diagnóstico, es una mirada de autoevaluación que está adelantando la institución con el propósito de establecer un plan de mejoramiento frente a los diversos factores que incluyen en el proceso académico y de mirada al diseño curricular de los programas y a una mejora en el modelo educativo.

Trabajamos básicamente con siete factores los cuales integran diversos aspectos según la relación que se pueda establecer entre unos y otros, buscando no generar una cantidad de factores interminables que te van a dar un diagnóstico inmenso. Este es un diagnóstico bastante consolidado como el modelo que hemos propuesto sistémico complejo, creemos en la teoría del sistema, creemos en la relación de los ocho factores, proyecto educativo, modelo educativo y curricular, profesores, estudiantes, egresados, medios y recursos, programas académicos, estructura académica y administrativa, planta física. A modo de ejemplo, la investigación la podemos encontrar articulada al programa, al modelo educativo, al diseño curricular, los profesores y los estudiantes de modo que se tenga un análisis integral en torno a esta. Por otra parte podemos hacer el análisis de los programas académicos en base al modelo frente al docente y al estudiante, encontramos muchas variables por analizar.

Con usted, profesora Rosalind estamos analizando ciertos aspectos que tienen relación con la oficina de formación social, queríamos contarle de este estudio diagnóstico, el cuál es una mirada de autoevaluación que está adelantando la institución con el propósito de establecer un plan de mejoramiento en los diversos factores que influyen en el proceso académico, para luego empezar con el diseño curricular y, por ende, una mejora en el modelo educativo.

**NM:** Iniciemos por conversar sobre las funciones que adelanta la dirección de formación social dentro de la Universidad. ¿Cuáles son esas funciones?

**RG:** En el año 2001-2002 las autoridades deciden incorporar la formación social en los estudiantes; básicamente en ese momento la preveían como una práctica social me proponen que cambie y diseñe esa práctica social, pues se presentía que la ley de servicio comunitario iba a ser inminente. Entonces, me reuní con un grupo de cinco profesores y estuvimos analizando cómo se podía formar al estudiante en la práctica profesional social haciendo así referencia a que el muchacho saliera a realizar alguna

acción social en una institución o en alguna comunidad. Como procesos formativos estaba incompleto, ya que no presentaba una formación previa. Es así como establecimos tres estrategias: La primera era la construcción de un eje transversal con base en la responsabilidad social, la segunda era una asignatura básicamente con el objetivo de transmitir ciertos conocimientos y en tercer lugar el servicio comunitario que antes de que existiera la ley se llamaba Prácticas Profesionales Sociales. De esas tres estrategias, las que se han desarrollado y ya están funcionando desde el año 2002 empezamos con las prácticas sociales y en el año 2003 con la materia. El eje transversal que es para mí mucho más importante; está todavía por hacerse.

En un principio yo me encargaba de todo. Con el equipo me reunía una vez por semana para definir, trabajar y mirar todo acerca del área conceptual. Yo personalmente me encargué de armar el servicio comunitario, de ir a los barrios y ver dónde se hacían las prácticas sociales, estuve manejando esto durante tres años, hasta que sale la ley. Cuando la ley surge se hace un análisis de cómo se estaba haciendo y de acuerdo a la ley lo ajustamos. Existieron relativamente pocos ajustes que hacer, porque ya nosotros teníamos las mismas ciento veinte horas de servicio comunitario que la ley exige; es más, la ley se basó un poco en la experiencia nuestra y el tiempo que nosotros le dedicamos a esto. Se crea un departamento que rige la parte administrativa (administra a los estudiantes y tutores) y ahí se decide entonces, las funciones que le tocan a esa dependencia y las que me tocan a mí, eso salió por Consejo Académico. A mí me corresponde todo lo que tiene que ver con la responsabilidad social, velar que se estén cumpliendo las cosas definidas para este servicio comunitario, velar por las personas que tienen que ver con la responsabilidad social, en fin, existen una cantidad de cosas muy generales y muy amplias.

Yo siento que a esta altura las cosas han variado un poco, por las circunstancias reales. Por ejemplo, se manejan mucho las relaciones interinstitucionales, teniendo la parte de responsabilidad social. Es decir, la relación con instituciones con las cuales firmamos convenios para ejercer o ejecutar un proyecto tiene que ver con responsabilidad social. Por otro lado, la asignatura que creamos tiene que ver con los problemas del país. ¿Qué es lo que le pasa al país? ¿Cómo se llega a las situaciones que estamos ahora? ¿Qué es desarrollo? ¿Qué es capital social, democracia? Es una materia para formar a muchachos más que nada conceptualmente. El eje transversal que es lo más importante y a lo que responde la unidad transversal, está atrasado.

**NM:** ¿Por qué está atrasado?

**RG:** Por diferentes circunstancias y porque aquí existen muchas cosas que hacer como dijimos en el Focus Grup, “esto está sumamente complicado”. Entonces primero, se atiende lo urgente y luego lo importante. Segundo, porque es lo más difícil, porque se da una capacitación a los profesores para que ellos puedan incorporar los valores de la responsabilidad social a lo largo de toda la formación, de la cual conceptuamos en formación ética, formación social y cívica. Para esto, hemos trabajado en unos

documentos al respecto y tenemos un profesor que está preparando un taller para dictar a los profesores sobre transversalidad y cómo incluir en el currículo de estudio los contenidos y las actitudes de la responsabilidad social, estamos en eso.

**NM:** ¿Lo que van a desarrollar?

**RG:** Pero este es el momento para el estudio, para estar trabajando con responsabilidad social, porque se están trabajando con competencias y los cambios que se pretenden hacer del cuatro más uno, trimestralizar, etc. Entonces este es el momento de incorporar estas cosas.

**NM:** ¿Actualmente cuántas personas trabajan en la dirección de formación social? ¿Cómo está estructurada y localizada la dirección?

**RG:** Ahí no existe sino otra persona de medio tiempo, mi secretaria que es muy eficiente y yo, pero profesionalmente existe solo un profesor. Por otro lado hay otra novedad que es el Plan Trienal, se está buscando poder incorporar la responsabilidad social como uno de los objetivos. Existen seis objetivos, uno de ellos es elaborar el modelo de responsabilidad social propia en la universidad. Esta política tiene que salir de arriba y efectivamente la secretaria general Mercedes de la Oliva, asumió esa tarea, ha estado organizando su grupo de gente e implementando o definiendo por dónde y cuándo vamos a empezar, acogieron un documento (la perspectiva de François Ballet). Por esta razón se han creado varios grupos. Unos que tienen que ver con la responsabilidad social interna, con la responsabilidad social externa, otros la parte ambiental, la cognoscitiva, la de investigación y docencia. Existen cinco equipos y yo manejo uno que tiene que ver con la responsabilidad social al exterior, la idea es hacer un diagnóstico para ver dónde va, cómo vamos, qué hemos hecho en cuanto a responsabilidad social en éste ámbito, qué está por hacerse y crear un plan de trabajo.

**NM:** ¿Cuánto tiempo está definido para ese diagnóstico?

**RG:** Bueno, para el diagnóstico debemos tener claro qué es lo que vamos a diagnosticar para el mes de octubre, y el año que viene hacer el diagnóstico porque tiene que estar el modelo, la propuesta y el diagnóstico para el año 2010.

**NM:** ¿Sientes que desde la dirección, tienes la suficiente autonomía para realizar las funciones que tienes a cargo?

**RG:** Yo creo que sería conveniente revisar esas funciones, tomando en cuenta las novedades de la universidad para el presente, quizá habría que esperar al diagnóstico



para realizar esta tarea, porque hay otras personas que se van a ver involucradas desde lo transversal, desde los departamentos y escuelas entre otros. Hay dos instancias y quien está encargado del Área Inicial tiene que empezar por el Área Transversal. Luego, va a venir otra instancia, creada por otra persona a partir de octubre que va a tener las materias básicas y generales y también ahí tiene que estar el Eje Transversal.

**NM:** ¿En cuanto a los recursos con los que cuentas, consideras que son suficientes para las actividades, los programas y los planes que desarrollan desde la dirección?

**RG:** Ahora un poco más, porque yo estaba sola. Hace un año estoy con una persona que trabaja medio tiempo y a veces menos de ese medio tiempo, porque también tiene otras funciones, es importante tener esta persona. La calidad de esta persona es muy buena, porque no es simplemente una ayuda operativa, sino, que es una persona que tiene la capacidad de aportar efectivamente, que reflexiona; porque esta es un área en donde hay que sentarse a pensar bien, hay que investigar.

**NM:** ¿El área tiene asignados recursos económicos propios?

**RG:** El área tiene asignados recursos económicos propios, pero no mucho. Yo pienso que necesita un refuerzo fuerte a partir de Octubre, ya que a partir de ahí se necesita ayudar al profesor en buscarle material y se requiere más esfuerzo. Si no se les incorpora a los profesores que son más de quinientos entre tiempo convencional y tiempo completo, no tiene sentido, porque debe existir una convicción y un conocimiento previo principalmente.

**NM:** ¿Qué acciones se han llevado a cabo en los últimos tres años para desarrollar la formación social en los estudiantes? ¿Estas tres acciones son desde antes o son recientes?

**RG:** Estas tres estrategias se armaron durante los años 2002 hasta el 2005, pero más recientemente hemos tenido talleres con invitados para conferencias aquí, y un documento que se empezó a trabajar, “Competencias Sociales, Cívicas y Éticas” y el Perfil del Egresado. Se han tenido reuniones de discusión. Se hicieron los talleres con los documentos que fueron hechos por cuatro personas, se lo mandamos al vicerrector académico y lo discutimos el año pasado con un grupo de cuarenta profesores en tres talleres distintos. Recogimos la información con la idea de publicarlo, no con el propósito de competencias, pero ayuda, porque tiene conocimiento, actitudes, valores; o sea, no está hecho con toda la metodología exacta de la implementación en competencias, pero la idea es que pueda ayudar a la creación de perfil del egresado y formar así el Eje Transversal.

**NM:** ¿Desde una situación ideal, cuáles crees que serían las acciones de formación social? ¿Qué debería llevar a cabo la universidad? ¿Cuál es la proyección que tienes?

**RG:** Primero es terminar el documento que tenemos ahora y que pasen la mayor parte de profesores por los talleres que estamos preparando de transversalidad y responsabilidad social, y luego, ellos tienen que ir incorporando eso en sus materias, luego quizá tener siempre conferencias con personas que vengan de afuera, tener gente de aquí mismo de Venezuela que haga investigación. Una de las fallas que tenemos es que con el servicio comunitario, es que tenemos que crear instrumentos que nos permitan medir en todas las áreas los defectos. La otra área son los estudiantes, la metodología de aprendizaje, es el servicio, por lo tanto se supone que los estudiantes tienen que variar, tiene que haber un cambio en ellos, un nivel de mayor grado de sensibilidad, conciencia.

Hay que medir eso. Estamos muy lejos de lograrlo, yo tengo mis dudas, a pesar de que acabo de tener una tesis donde analizo el asunto y hay quizás más noticias positivas de las que yo me imaginaba. Se debe hacer una estructura evaluativa, una manera de evaluar los cambios y los procesos que se adelanten, ésta meta es la más importante, la otra es ¿Cómo estamos impactando a las comunidades? Otra meta que tengo es que el servicio comunitario tiene una serie de cosas que no están funcionando bien y que realmente amerita una jornada de reflexión con profesores que están trabajando en eso, para reorientar los proyectos de servicio comunitario.

**NM:** ¿Cuántos proyectos de servicio comunitario?

**RG:** Los que más hemos tenido, fue en el año que tuvimos veinticuatro, ahora hay diecinueve proyectos.

**NM:** ¿Más o menos cuántos estudiantes se manejan?

**RG:** Alrededor de quinientos a ochocientos estudiantes. En un tiempo como era una ley nueva algunos no la habían hecho, entonces se aglomeraron y ahora son setecientos. Yo siento igual que para este proceso debe existir mucho más apoyo de las autoridades como el vicerrector académico para que todos los profesores participen en los talleres.

**NM:** Bueno profesora le agradecemos su tiempo.

## **ENTREVISTA 16: EMPRESARIOS.**

## ENTREVISTA 16: EMPRESARIOS.

**JA:** Nosotros pertenecemos a un equipo que hace parte de una unidad consultora que pertenece a temas de evaluación en toda Suramérica. El diagnóstico está enmarcado dentro del proyecto de renovación del plan de estudios, basados en competencias, ya que muchas universidades nacionales lo empezarán hacer y la tendencia mundial está regida por este sistema. Estamos entonces emparejándonos con lo que es Europa; los lineamientos que la rigen, para que la formación del egresado sea integral, ya que muchas veces nos enfocamos en la parte de conocimientos.

**LY:** Yo soy egresado de la Universidad Metropolitana (1980) de la carrera de Ingeniería. Realicé mi postgrado en los Estados Unidos, me ofrecieron dictar clase en la Universidad, lo hice por un tiempo, pero lo dejé de realizar porque en el mundo de los negocios se viaja mucho y pues no es justo dejar a los estudiantes solos; trabajo mucho hacia el interior, Zulia, Paraguaná, entonces tuve que dejarlo, pero es una experiencia muy bonita que recuerdo con agrado. Adicionalmente, sí tenemos vínculos con la universidad de varios tipos, tenemos muchos egresados, como más de cien, de hecho los dos socios principales, uno soy yo, los dos somos egresados de UNIMET y de los vicepresidentes de primera línea, uno o dos son egresados. Tenemos además otro lazo, el cual es que poseemos una oficina importante en la zona portal y tenemos un espacio que son tres mil metros cuadrados al lado de la universidad.

**JA:** ¿Con cuántas personas cuenta la empresa?

**LY:** En total mil, contando todo. Tenemos otro vínculo que es una fundación la cual es dueña de parte de la empresa, básicamente orientada hacia dos funciones fundamentales una, el apoyo a la educación de alto nivel, apoyamos la gente necesitada en el área y tenemos un plan de becas principalmente de ingenierías, tenemos más de trescientos becados. Pertenecí hace dos años a la junta directiva de ASEMET (Asociación de Egresados de la Universidad Metropolitana). Realmente los dos, tanto David como yo, que somos los socios fundadores, entramos a la universidad cuando ésta estaba en San Bernardino. Vínculo reciente con la universidad, el hijo de mi esposa es egresado también de UNIMET de ingeniería de sistemas, entonces tengo un punto de vista también más personal, el otro vínculo es que la cámara venezolana de la construcción en el área civil tiene una cátedra con la Universidad Central y UNIMET, donde es una especie de práctica, donde los muchachos de décimo semestre reciben una exposición durante un día de un representante o un experto dueño de una compañía con visión futurista en construcción de vivienda, petrolera de represa, obra públicas. Los últimos dos años me ha tocado dar en la Metropolitana y en la Central una sola clase en un solo día, lo que es la ejecución y construcción petrolera.

**NM:** La universidad está haciendo un proceso de autoevaluación, está en un proceso de cambiar el currículo, entonces ellos están interesados no en hacer un currículo escrito en papel, sino tener en cuenta la realidad, la sociedad del siglo XXI y sobre todo a lo que son los problemas que tienen los profesionales una vez que salen de la universidad y buscan trabajo. La idea es enseñarles desde un principio a resolver problemas e ir gestionando algunas de las dificultades que se van a encontrar en el contexto; de ahí que vamos hacer un diagnóstico completo de la universidad. A nosotros lo que nos interesa es que nos respondieras unas preguntas muy generales para saber tu punto de vista, ya que esta información es valiosísima para luego ajustar el currículo de acuerdo con la información que nos están suministrando los diferentes sectores.

**JA:** De los egresados que tú has conocido, incluso tú mismo, ¿qué valores ó qué competencias resaltarías de los egresados de UNIMET?

**LY:** Resulta difícil en un ambiente que tiende a ser como heterogéneo, pero tratando de extrapolar que pudiera resaltarse un poco, lo voy a dividir entre valores profesionales y valores humanos.

Yo diría y tengo el grandísimo error de confundir lo que yo sentí cuando estuve estudiando con lo que puede ser ahora. Yo siento que la universidad de alguna manera deja una cierta huella en el emprendimiento que está en la visión de la universidad y creo que parcialmente lo logra, creo que haber incluido en el currículo materias que al final del corte gerencial ayudan mucho, recomendaría que se mantenga por lo menos parcialmente parte de la planta y tengan un contacto claro con la calle, sea el sector privado, público u otro sector. Por otro lado siento que la universidad estuvo bastante aislada en el tema político social y pareciera que tuvo un cambio importante en diez años y eso se nota en las noticias, ya que es un paso importante. Estuve en la graduación de Rodrigo mi hijo, y él dio las palabras de grado de los estudiantes y me pareció realmente interesante y valioso, porque resaltaba que era una mezcla de ética profesional con cariño al país y con el hecho de hacer bien las cosas. Yo siento que la universidad estuvo aislada y hubo avances grandes ahí, pero, siento que hace falta más sin caer en el extremo de que la universidad tiene que ser politizada, ya que es un grave error.

**JA:** Desde tu experiencia, ¿Qué mejorarías o que recomendarías a las autoridades académicas para que incluyeran en la formación de los egresados con vistas a un mejor desempeño profesional?

**LY:** Yo soy una persona muy creyente de las bases, entonces yo creo que uno va a la universidad no adquirir conocimientos sino aprender a aprender y a crear competencias con capacidad de discernir, de aprender, capacidad de adaptarse a cada

una de las situaciones. Siento que es fundamental y mi crítica generalizada es que la formación académica es relativamente buena, creo que no es la mejor en integral no lo sé, yo hablo de la académica claramente lo vemos en los muchachos de Simón Bolívar.

Un problema elemental, es la falta de capacidad de hablar y escribir, es grave, falta muchísimo en carreras como ingenierías, eso se deja mucho a un lado y uno debe saber hablar, escribir y comunicarse con el entorno. En parte integral hay que seguirla mejorando, convencer que la parte humanística es una herramienta de una amplitud general de conocimientos, pero sobre todo, como un conocimiento que obligue a comunicarse de forma verbal, escrita, es fundamental.

Siento que la iniciativa de la Cámara Venezolana de la Construcción de que los estudiantes en los últimos semestres tengan contacto con funcionarios de afuera, es muy bueno, yo promuevo eso para todas las carreras con más intensidad.

Creo que la existencia de materias de índole humanística es importante, de idiomas también, en mi época había seis cursos de inglés, ahora hay dos, me parece un error.

Materias de índole gerencial que yo tuve y que las aproveché muchísimo, se deben mantener y las básicas son herramientas fundamentales para una toma decisiones de cualquier ser humano en la vida profesional.

**NM:** Agradecemos su tiempo, sus aportes y la acogida que nos ha brindado en su empresa.

**LY:** Gracias a Ustedes por tenernos en cuenta.

## **ENTREVISTA 17: EMPRESARIOS.**

## ENTREVISTA 17: EMPRESARIOS.

**JA:** ¿Qué valores ó qué competencias tú resaltarías de los resultados de UNIMET?

**LC:** Nosotros tenemos bastantes egresados, que han pasado hacer parte de la organización y una de las características importantes es la formación integral que presentan, la cual es una formación para la vida, son personas orientadas a resultados, que están formadas para ser líderes y tiene la ventaja que se les hace énfasis en un segundo idioma. En esta empresa nosotros necesitamos que las personas vengan en una formación en cargos específicos, totalmente bilingües, o en otros, con un nivel intermedio pero que puedan entender un correo, escriban y lean un material, que participen en conferencias, videoconferencias.

**JA:** En función de la experiencia, ¿Qué se le recomendaría a los docentes para que incluyan en la formación de los egresados?

**LC:** Una de las cosas sería el tema de que las pasantías deberían ser más largas, porque éstas tienen una organización de medio tiempo y para la organización es mas valioso tiempo completo o extenderlas más en el tiempo, porque mientras el pasante llega y se adapta, se pierde tiempo, porque en realidad ellos vienen a trabajar un plan acorde con su carrera, pero cuando él se climatiza, se tiene que ir.

También incluir unas materias más actuales, que van a la práctica al día a día; por otra parte a pesar de que les comentaba el tema del Inglés como una ventaja, deberían verlo más durante toda la carrera desde el inicio hasta el final para que el nivel sea más alto.

Otra cosa es el tema de la complementación de talleres y cursos en la formación de universitarios, respecto a técnicas de negociación, inteligencia emocional, herramientas gerenciales, al menos con una base para mejorar el aprendizaje del día a día.

**JA:** ¿Crees tú que los egresados de UNIMET son capaces de innovar y de resolver problemas?



**LC:** Sí, con su formación integral, ellos agregan valor al entorno laboral y como tienen una formación competitiva también esto colabora a que se mejore esa característica, de igual forma se adaptan muy bien a los cambios del entorno. Son personas que aportan.

**JA:** ¿Consideras que el egresado aparte de las competencias de trabajo, viene con una serie de competencias transversales?

**LC:** Sí, su actitud de servicio, su ética, el mejoramiento continuo, son personas que aportan.

**JA:** Desde tu experiencia, ¿Cuál sería la vinculación ideal con la universidad?

**LC:** Aquí el vínculo está relacionado con la captación de recursos humanos pasantes, que son el semillero para tener gente de banco en la organización, adicional tenemos vinculación con UNIMET con algunos programas específicos, con CEDECA etc. Es importante el feedback de la organización para ver esas áreas de oportunidad que el egresado tenga desde un inicio en su carrera profesional y así tener un mejor desempeño.

**NM:** Si quieres darnos algunos aportes desde la perspectiva de la empresa con respecto a lo académico, te los agradecemos:

**LC:** Agregar materias electivas que permitan conocer áreas específicas de trabajo, flujo de caja, vida de un tesorero, lo cual ayuda a ratificar si eso es lo que quieres.

**NM:** ¿Que concepto tienen ustedes de UNIMET?

**LC:** Una de las mejores universidades es la Metropolitana, la cual tiene un muy bueno nivel, su exigencia es grande y busca mejorar; sus egresados se distinguen.

El nivel de estudio de postgrado y maestrías es muy bueno, los profesores son de primera línea y los recursos también.

**NM:** ¿Cuánto es el número de empleados y egresados que tiene la empresa?

**LC:** Nosotros tenemos cuatrocientas tres personas en general, de las cuales hay treinta egresados de UNIMET ubicados en rangos medios y altos.

Las áreas donde más hay pasantes es en el área de tesorería, administración, finanzas en las áreas de marketing y en el área de recursos humanos.

## **ENTREVISTA 18: EMPRESARIOS.**

## ENTREVISTA 18: EMPRESARIOS.

**JA:** La idea es que la Universidad Metropolitana está adelantando un cambio de currículo, y el plan es hacerlo acorde a las necesidades del entorno empresarial, encontrando con ustedes desde la mirada empresarial las debilidades y fortalezas ayudándolos a mejorar. El modelo que nosotros trabajamos, es ver el contexto en que se desenvuelven, los egresados como profesionales, qué fortalezas traen y, conocer esas fortalezas de parte de las personas que las emplean y qué déficit ven cuando los contratan.

**JA:** ¿Qué valores y competencias recalcarías tú, de los egresados de UNIMET que conoces?

**MD:** Algo bien importante de los egresados de UNIMET es que son personas de resultados; tú les encargas tareas y ellos te responden de manera inmediata y eficiente, si no lo saben buscan la manera. Incluyendo otro elemento se puede decir que son bastante proactivos, buscan cualquier recurso para tener resultados y cosas adicionales a las que se les piden. Algo que también siento es que tienen una fortaleza alta a nivel de Inglés, para nosotros es indispensable, aquí rara vez hay alguien que tenga un nivel intermedio, y es algo importante porque si no, no los contrataríamos, eso es algo bastante positivo.

Hablando ya de las carreras como tal, nuestra principal fuente de reclutamiento es de Administración, y siento que están súper bien preparados a nivel de Inglés de empresa, porque tienen una visión muy grande, igual siento que les complementa el diplomado que hacen, e incluyen unas materias adicionales que les ayuda a fortalecer el área gerencial, que nosotros queremos. Hablando ya de competencias tal vez, podré hablar del sentido de responsabilidad, honestidad, la orientación al cliente, la educación, cómo se expresan ante las personas que supervisan, con las que se tienen que relacionar, yo siento que es algo súper importante.

**JA:** De tu experiencia laboral, ¿Qué mejorarías ó qué recomendarías a los docentes o autoridades para que cubrieran las expectativas del futuro?

**MD:** Yo les recomendaría estar más pendiente en el cuento de las herramientas investigativas, metodológicas, es mi percepción, ya que ésta parte no es muy sólida, en los egresados. Si comparo con la Católica, son súper estrictos e intensivos que a nivel de trabajo, que es lo que me interesa, me ayudan a hacer varias cosas, con lo cual pueden

ser un poco más eficientes.

**JA:** Consideras que los egresados de UNIMET con la formación que traen, ¿Son capaces de innovar y de resolver problemas en el puesto de trabajo?

**MD:** Sí, yo creo que sí, más bien siento que están buscando siempre hacer cosas distintas de cómo innovar, agregar cosas adicionales que no son parte de su día a día, no se conforman, aportan lo que es necesario. Siento que tienen muy buena relación respecto a las empresas. Nosotros nos dimos cuenta que a nivel de reclutamiento, de ferias y de esas cosas masivas, a nosotros no dan resultado.

**JA:** Desde tu experiencia, ¿Cuál sería el tipo de vinculación ideal que debería haber de las universidades y de las empresas?

**MD:** Me parece que las promociones que hay a nivel de postgrados. Ellos se acercan y les informamos, y nos dan el CD de los que se van a graduar y nosotros damos charlas de lo que es NOVARTIS, siendo muy bueno, porque les sirve de pregrado y postgrado, para tener un acercamiento con personas que se están graduando, lo cual siento que deberíamos mejorar. A nivel de tesis hay muchas cosas que nos gustaría investigar en el mercado farmacéutico a nivel de productos masivos, para nosotros es interesante y pues tendríamos con quien hacer el estudio nosotros mismos.

**JA:** Cuando eligen un funcionario de UNIMET, ¿Para qué cargo esta perfilado?

**MD:** Depende. A nivel de pregrado son analistas, principalmente para las áreas de Mercadeo y Finanzas. A nivel de postgrado en Marketing y Finanzas.

**JA:** Actualmente, ¿Cuántos egresados de UNIMET están vinculados?

**MD:** Más o menos como 10 o 12 personas.



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE  
MADRID

Gestión curricular por competencias en Educación Superior:  
el Diagnóstico de Factores Académicos “DIFA”,  
una propuesta de Autoevaluación Institucional desde el  
Modelo Socio Formativo: el caso de UNIMET.

#### **ANEXO IV:**

#### **Categorización de las Entrevistas.**

Madrid, 2010

ENTREVISTA 1. DECANO DE FACULTAD		
PREGUNTA REALIZADA	TEXTO BÁSICO	CATEGORÍAS
¿Cuáles son las funciones de una decanatura en la universidad?	El decano es el jefe de la facultad, la facultad está compuesta en el caso de nuestra universidad, por escuelas y departamentos. En las escuelas están los directores y en los departamentos los jefes de departamento con profesores y coordinadores. De algún modo el decano tiene como una doble función va mas allá de las funciones formales que es el vínculo entre las autoridades y lo que es la parte operativa de la universidad, por un lado forma parte digamos, de la dirección de la universidad, en el sentido del comité de decanos y del consejo académico y es ahí donde de algún modo se marcan lineamientos académicos de la universidad, es un poco responsable de que jefes y directores cumplan con llevar a la práctica las decisiones que se toman desde arriba y al revés, presidir el consejo de la facultad, con los departamentos y escuelas, aunque en nuestro caso los consejos de facultad no son como los tradicionales, aquí las decisiones importantes se toman en consejo académico, los consejos de facultad en otros esquemas juegan quizá un papel más de toma de decisiones, aquí no, es un papel de implementarlo en lo que se decide en el consejo académico; responsable por supuesto de que se administren bien las asignaturas, de que no hayan problemas con los estudiantes, del diseño de las carreras de su facultad, en fin, todos los aspectos formales de lo académico, pero yo diría que el más importante es esa bisagra entre lo que es la parte de operaciones, de ejecución de los estudios y la parte, digamos, la que marca los lineamientos de las autoridades.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  <b>GESTIÓN ACADÉMICA Y CURRICULAR</b>

<p>¿Cuáles son los procesos que se facilitan? y ¿Qué procesos se dificultan frente a esa organización administrativa? En el sentido de las metas que tenga como Decano/a. ¿Qué procesos dentro de la decanatura? ¿El actual esquema organizacional permite que fluya con facilidad? ¿Qué aspectos de pronto se ven como dificultosos, que no pueden desarrollarse con facilidad?</p>	<p>En sí, la función del decano tiene un alto grado de dificultad, porque de algún modo como dije antes es como una bisagra, tiene que convencer o hacer entender a directores y jefes de departamento las decisiones que se toman con el consejo académico. Esas decisiones no siempre son compartidas, nuestro estilo hasta ahora ha sido autoritario en el buen sentido, que la gente acepta que las decisiones se tomen ahí, pero creo que para cambios más profundos como el que estamos dando ahora, requiere algo más que llegar al consejo de facultad y decir: “esto es lo que se decidió”; sino que va a requerir cierto poder de convencimiento de que las decisiones que se toman son las mejores y al mismo tiempo hacerlos partícipes en el sentido de transmitir sus opiniones a las autoridades. De hecho en el consejo académico anterior, llevamos las opiniones de los consejos de facultad relativas a estos cambios que estamos dando, entonces, yo diría que lo más difícil, es ese papel de transmisor, en el sentido de convencer a las personas de las decisiones y que los lineamientos que se determinan son los mejores y al mismo tiempo hacerle ver a las autoridades, las inquietudes que tienen jefes y directores o problemas que puedan surgir, por eso es un papel de bastante equilibrio, es difícil.</p>	<p><b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p><b>FUNCIONES</b></p>
<p>¿Consideras que la función de decano/a influye directamente en el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes?</p>	<p>Sí, el papel del decano influye directamente en el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes en el sentido de que es el responsable de los diseños que hacen los directores. Antes de ir a consejo académico para ser aprobados se pasan por el comité de cada decanatura, por tanto el decano es responsable de las carreras que están ahí y al mismo tiempo es doblemente responsable del diseño de las carreras y de la ejecución y organización.</p>	<p><b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p><b>AUTONOMÍA Y TOMA DE DECISIONES</b></p>



<p>¿Cómo crees podría mejorarse el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes desde el Decanato?</p>	<p>El decano del futuro, va a tener que conseguir mejorar ese proceso, convencer a la gente, por ejemplo, si queremos incurrir en diseños por competencias en nuestros modelos, vamos a tener que convencer a la gente de que ese es el futuro, que eso es lo mejor, no simplemente que lo decidieron las autoridades del consejo académico y hay que hacerlo, porque no va a funcionar, es imposible, porque a su vez los jefes y directores son de algún modo el liderazgo local, porque a su vez pueden cometer errores; si falla, si el decano no es capaz de convencer a jefes y directores que un cambio como esto es lo mejor para la universidad, ellos a su vez no lo van a transmitir y se va a ver tanto en las opiniones y lo que es peor se va a ver en el aula, porque el profesor en el peor de los casos se calla para no tener problemas, pero en el aula, él va a hacer lo que él quiera.</p>	<p><b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p><b>FUNCIONES</b></p>
<p>Dentro de las actuales funciones que desempeña el decano y las actividades que realiza, ¿Consideras que hay alguna que esté faltando?</p>	<p>Yo diría que no se requieren nuevas funciones para los decanos sino optimizar las que tienen actualmente, que ya de por sí son difíciles. En el esquema tradicional el decano es más autónomo, cada facultad es casi una universidad aparte, pero aquí no, aquí las facultades trabajan en conjunto y por lo tanto los decanos tomamos las decisiones en conjunto, además de las otras dos funciones que dije, se requiere una coordinación entre los decanos y hay que buscar los mecanismos para mejorar la comunicación, pues no siempre la información llega a los profesores, porque a lo mejor no llega de manera convincente a los jefes y directores.</p>	<p><b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p><b>ACTITUD FRENTE AL CAMBIO</b></p>

<b>ENTREVISTA 2. DECANO DE FACULTAD</b>		
<b>PREGUNTA REALIZADA</b>	<b>TEXTO BÁSICO</b>	<b>CATEGORÍAS</b>
¿Cómo cree que podría mejorar sus funciones dentro de la Universidad?	Las posibilidades que las consultas sean consultas, digo que consultas, es decir, a veces lanzamos un proyecto, decimos que debemos consultarlo, que hay que consultarlo y terminamos por imponerlo... nosotros en el comité de decanos a veces tenemos discusiones fuertes, logramos consensos por supuesto hay que lograr consensos porque o sino esto no funciona, pero repito, es una cosa que hay que decirlo claramente y se mejoraría mucho si tuviéramos una forma más participativa.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  GESTIÓN ACADÉMICA Y CURRICULAR
...canales más claros, a través de los cuales discutir y...	Sobre todo cuando tú lanzas un proyecto si tú ves que no funciona muy bien una cosa, tener la fuerza, la decisión, digo la fuerza de decir mira esta cosa no funciona y pues nada, vamos a dar un paso atrás y cambiarla.	<b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b>  MODELO DE GESTIÓN
Y a veces ¿qué pasa? que se mantiene mucho tiempo...	La departamentalización, yo te digo una cosa, entró con dificultad, a veces tú pierdes tiempo y energía y sobre todo energía en discusiones. El otro día me comentaba uno de mis colegas decanos, que está perdiendo un montón de tiempo para resolver los casos que hay de directores y los jefes de departamento, donde le dicen: "esto no es cosa mía, es de él". Bueno, teóricamente se dice que con el tiempo esto entra en sus cauces normales y cada uno sabe lo que debe hacer.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  GESTIÓN ACADÉMICA Y CURRICULAR
	En postgrado es más complicada la departamentalización, te voy a decir por qué. En una facultad tú tienes al director, al jefe de departamento bajo el mismo mando, tú aquí el mando lo puedes resolver, pero yo tengo jefes de departamento que están en la facultad y tengo directores y coordinadores que están en postgrado un conflicto entre estas dos partes deben resolverse...Yo no digo que está mal la departamentalización, sino que hay que ver en ¿dónde la aplicas?, ¿cómo la aplicas? y ¿por cuánto tiempo la aplicas?, ahí hay alternativas.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  FUNCIONES

<p>¿Cómo crees que podrían mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje dentro de la Universidad, desde tú perspectiva, desde las funciones de tú cargo, algo me acabas de decir probablemente ahora, pero se trataría bueno desde tu perspectiva en la medida que gestionas postgrado y otras cosas, ¿Cómo crees tú, que podrían mejorar los procesos de enseñanza y de aprendizaje dentro de la Universidad?</p>	<p>Bueno, para mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje debe actualizarse permanentemente a los profesores, que penetre totalmente la tecnología educativa, tenemos situaciones en que el profesor sí acepta rediseñar en plataforma el curso, pero a la hora de dar el curso, ni siquiera lo toca, o lo mantiene como repositorio para lámina, entonces ahí están las láminas, ahí está la litografía, pues la tecnología educativa hay que utilizarla. La gente de Aprenred, está haciendo un seguimiento y ve exactamente que hasta el 50% de los profesores que rediseñan los cursos, no lo aplican; es decir, no utilizan un foro, no utiliza el Chat.</p>	<p><b>MODELO EDUCATIVO:</b></p> <p><b>INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN</b></p>
	<p>Hay algunos profesores sobretodo en postgrado que están totalmente lejos de la tecnología, todos los esfuerzos que se han hecho en la universidad y no logran conectarse a la tecnología, y el futuro es la tecnología.</p>	<p><b>PROFESORES:</b></p> <p><b>INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN</b></p>
<p>También me comentaron ayer que hay un grupo de profesores que están bastante lejos de la tecnología.</p>	<p>Se puede decir que estamos en este momento con una presión fantástica, porque en Caracas, tú viste el tráfico que hay, tú viste el grado de inseguridad que hay, en Caracas tú viste el ambiente en general, entonces, el profesor, el alumno de postgrado empieza a convertirse en alumno que le gustaría ir los sábados todo el día en lugar de venir dos veces a la semana, no hay tráfico, viene temprano a casa y entonces no está en peligro de que lo atraquen, bueno todos estos elementos y además en postgrado tenemos, la gente que trabaja, que viene de la oficina, que a duras penas puede salir de la oficina a las cinco de la tarde, para estar aquí a las cinco y media no son capaces de llegar a las cinco y media, algunos no llegan. Entonces todos esos elementos son elementos que pueden afectar.</p>	<p><b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b></p> <p><b>CONTEXTO NACIONAL</b></p>

Pero el postgrado debería ser semipresencial, es decir, venir a alguna sesión aquí luego ya trabajar en casa.	Ahora ofrecemos la maestría de administración mención gerencia semipresencial de sábados; la presencialidad la tienen los sábados de ocho de la mañana a una de la tarde. Si yo fuera estudiante esto es lo que elegiría, pero ahora se necesitan también profesores que estén dispuestos a venir los sábados y cuando los profesores escuchan que en otras instituciones del mundo, vienen los domingos, entonces preguntan, ¿Ahora voy a venir los domingos? hay dificultades.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  SUFICIENCIA Y PERTINENCIA DE CONTENIDOS
	En postgrado el 90% de profesores son a tiempo parcial, entonces vienen y están en el mercado lo que es una gran ventaja, pero son los menos adiestrados en cuanto a técnicas educativas y entonces de repente viene el alumno y me dice, excelente, excelente, pero ¿Qué es esto?, es un conocedor fantástico de mercado, pero no tiene ni idea de pedagogía.	<b>PROFESORES:</b>  FORMACIÓN PERMANENTE
¿Tal y como estaba o con modificaciones?	Ayer en Consejo Académico hemos aprobado el cuatro más uno.	<b>MODELO CURRICULAR:</b>  DISEÑO CURRICULAR

<b>ENTREVISTA 3. DIRECTOR ESCUELA DE PREGRADO</b>		
<b>PREGUNTA REALIZADA</b>	<b>TEXTO BÁSICO</b>	<b>CATEGORÍAS</b>
¿Cuáles son tus funciones dentro de la Universidad?	Soy Directora de escuela y por supuesto funciones docentes.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  FUNCIONES
¿Qué funciones conlleva el cargo de Directora de Escuela, qué tipo de funciones?	Funciones Gerenciales y de consulta. La programación de cada semestre, la supervisión de la ejecución de esa programación por los departamentos, esto es, que se cumpla con los horarios de los profesores que convinimos contratar, el seguimiento del desarrollo del semestre, que es recibir a profesores, buscar encuentros con ellos haber cómo van las cosas, preparar en consejos de escuela. Nosotros tenemos reuniones regulares, es decir, con jefes de departamento y profesores; tomar decisiones académicas por ejemplo, sobre programas a modificar, asignaturas a revisar, suprimir, ampliar, sobre temas como actividades extracurriculares, algún seminario o conferencia, conversatorios internos. Recibo muchos estudiantes con quejas, propuestas, sugerencias, ideas que ellos tienen; muchachos del centro de estudios que suelen ser muy colaboradores, yo paso bastante tiempo recibiendo estudiantes; tienes sus altos y bajos en el semestre, pero mi estimación es que yo dedico usualmente un promedio de día y medio o dos días a la semana a recibir estudiantes.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  FUNCIONES

Para esto ¿Tienes ayuda o lo haces a tu manera personal?	Básicamente yo la verdad; recibo apoyo secretarial para hacer llamadas, para que me ayuden a armar citas. Hay una tarea bien pesada que tenemos los directores que creo que no deberíamos tener, responsablemente lo digo, porque creo que es irresponsable hacer ciertas cosas, como correspondernos la revisión de cada semestre; de hecho ahora tengo una montaña así en el escritorio, nos corresponde revisar si los chicos que piden grado cumplen los requisitos, eso es una tarea pesadísima, es una tarea que hay que hacer al final del semestre, eso lo va a decir más de uno, es una tarea un poquito pesada, difícil, de muchísima responsabilidad, enorme, porque puede ser que pase por el filtro de uno, luego naturalmente hay otro filtro y en el filtro final se quedan y aquí hay estudios muy complejos y hay estudiantes que no lo entienden nunca, entonces llegan al final, es una tareíta pesada, pero digamos asistencia básicamente yo la tengo para aspectos logísticos, encargar un refrigerio, reservar un salón, para hacer llamadas telefónicas, pero nada sustantivo.	<b>ESTRUCTURAY GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  FUNCIONES
¿Crees que tienes suficiente autonomía y recursos para llevar las actividades?	Sí, absolutamente autónoma, la verdad es que sí, yo siento que en uno se deposita una confianza que lo hace sentir a uno muy cómodo en lo que hace.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  AUTONOMÍA Y TOMA DE DECISIONES
¿Recursos también?	Recursos, por ejemplo, del tema del presupuesto sí hay una delegación que no mencioné, felizmente a mí no me toca atender esta parte de los números, tenemos unas reuniones a comienzo de semestre con una secretaria que es muy buena en estos aspectos y simplemente vamos haciendo seguimiento, pero yo no tengo responsabilidad de determinar uso de recursos, cuando los he necesitado los he tenido y eso es lo que puedo decir, no es una limitación nunca lo ha sido.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  RECURSOS FINANCIEROS

<p>¿Cómo crees que podrías mejorar tu función de actividades dentro de la Universidad, Cómo crees tú que se podría mejorar la función de actividades de los Directores de Escuelas dentro de la Universidad?... cosas que tú hayas visto este tiempo, cosas que hayas dicho, oye esto podría ser así, mejoraría</p>	<p>Bueno yo creo que los directores de escuela, yo hablo por mí, yo creo que podría y debería tener más iniciativas extraacadémicas, es decir, para mí es muy importante las horas de clase, no quiero nunca dejar de dar horas de clase, eso lo necesito, claro, hay un semestre en el que uno está obligado a dar dos materias y en ocasiones si son dos materias con las que uno está familiarizado no hay problema uno puede ir atendiendo todo, pero de veras siento que cuando es una materia nueva y me ha tocado tres veces consecutivas, se vuelve muy pesado y se me queman algunos conectores, bueno no se queman, pero quedan un poquito más cosido de lo usual, porque las cosas se retrasan, entonces yo creo que podría ser más creativa en mi función gerencial de directora, de inventar más cosas, que no es por falta de imaginación sino por falta de tiempo y de energía, porque llega un punto en que uno está exhausto, pero si yo aprendiera a delegar algunas cosas porque reconozco que no es parte de mi estilo y de querer hacerlo todo, lograría el tiempo para ser más creativa para idear cosas de estas que son las que le dan esa chispa adicional a la vida académica, un invitado especial, un... no sé, la organización de una actividad especial con algún grupo de gente, ese tipo de actividades que requieren su tiempo.</p>	<p><b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p><b>ACTITUD FRENTE AL CAMBIO</b></p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>¿Que si consideras tu modelo curricular actual de los problemas de UNIMET responde a las necesidades de formación de los estudiantes? Y si ¿Los programas responden verdaderamente las necesidades... cubren las necesidades?</p>	<p>Bueno yo creo que en lo general, sí, yo tengo mi reserva sobre esto el área inicial que ayer las exprese, porque en realidad si estamos hablando de competencias, quizás si nos centráramos mas en clarificar cuáles son esas competencias que se cultivan allí, y yo pudiera apreciar mejor lo que hace el área inicial, lo que yo siento es que estos chicos pierden un poquito de tiempo ahí. El área inicial es, sí, prácticamente un año, casi un año, son semestre y medio una cosa así, entonces ahí siento que hay que hacer un esfuerzo por clarificar cuáles son esas competencias, ponernos de acuerdo para aprovecharlas y no me importa si aprenden el pensamiento occidental, lógica, matemática, geometría, geología, astrología, no me importa, pero como eso no está claro, ni para mí y estoy segura que mucho menos para los estudiantes, ahí es donde siento que eso es lo que yo cambiaría</p>	<p><b>MODELO CURRICULAR:</b></p> <p><b>ENFOQUE EN COMPETENCIAS</b></p>
	<p>Si hay algo que yo aprecio es la posibilidad que tenemos de proponer cambios, innovaciones, uno no encuentra resistencia a esas cosas aquí... de modo que yo creo que el modelo funciona bien, el modelo tiene los recursos para innovar, para renovarse.</p>	<p><b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p><b>CLIMA LABORAL</b></p>



<p>¿Cómo se realiza la evaluación y actualización de los programas?</p>	<p>Somos bastante autónomos, dicha sea la verdad, revisión y actualización de programas depende mucho, si nadie se queja, usualmente es raro que a uno se le ocurra, revisar un programa, si hay alguna queja, si hay alguna inconformidad con un profesor que llega y encuentra un programa y no lo encuentra a satisfacción, pues ahí es cuando lo revisamos. En el caso de la escuela en la que yo estoy dirigiendo, desde hace apenas tres años, es una escuela muy nueva, Estudios Liberales, tiene relativamente un grupo pequeño de egresados, ciento once egresados completó ahora hace poco; en el caso de esta escuela, yo diría que es muy buena para observar el modelo académico-administrativo de la universidad, esta es una escuela que depende de varios departamentos, es decir, yo para hacer mi programación semestral, yo tengo que conversar con el jefe de departamento de economía, de humanidades; es completamente transversal de políticas, de estudios internacionales, de idiomas, o sea me tengo que mover, y nosotros tenemos la oportunidad de reunirnos, por eso el Consejo de Escuelas es tan importante para mí porque no es que es un departamento, es que somos muchos, entonces, eso da la oportunidad con bastante frecuencia de conversar sobre programas y ajustes que hay que hacer. Aquí llevo tres años, de estos hubo dos años en los que propusimos ajustes mayores al programa, entonces tal vez por la naturaleza de la escuela, es algo que fluye naturalmente, aunque insisto, no hay tal establecida una rutina semestral de revisar los programas, ni anual.</p>	<p><b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p><b>AUTONOMÍA Y TOMA DE DECISIONES</b></p>
-------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>¿Quiere añadir algo más?</p>	<p>Yo tengo una especial vocación por la investigación. Yo me las arreglo para esto, entiendo que la universidad debe cuidar que los profesores den las horas de clases necesarias, porque de otro modo la universidad se arruina, pero por otro lado, creo que podría haber un estímulo de la investigación, yo los he recibido, pero como que un mayor reconocimiento a las horas efectivas que se dedican a la investigación. Yo no debo dar menos horas de las que doy; doy tres cursos al año creo que menos que eso no es razonable para la universidad que nadie dé, pero un poquito más de reconocimiento a ese tiempo que se le dedica a la investigación, es como algo que uno hace escondido encerrado, entonces uno sale y saca sus cosas después.</p>	<p><b>MODELO EDUCATIVO:</b></p> <p><b>INVESTIGACIÓN</b></p>
---------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------

<b>ENTREVISTA 4. JEFE DE DEPARTAMENTO</b>		
<b>PREGUNTA REALIZADA</b>	<b>TEXTO BÁSICO</b>	<b>CATEGORÍAS</b>
¿Cuáles son tus funciones dentro de la estructura académica de la Universidad?	Dentro de mis funciones está incorporar personal docente, en realidad aquí ha tenido muy poca rotación, ver si es el personal es idóneo. En segundo lugar a petición de las autoridades, cuando se van a cambiar los pensum, sugerir qué puntos se deben dejar, qué puntos se deben quitar, qué puntos no se deben quitar. Cuando hay cambio de pensum, también orientarlos en cuanto a qué materias hay que dejar que son parte de la formación básica del individuo, aunque en muchos casos no me han hecho caso, no han tomado en cuenta las opiniones dentro del departamento, bueno, hacerle los horarios a los profesores, distribuir la carga académica, velar porque todo el mundo trabaje como tiene que ser, todo el mundo esté cómodo, si algún profesor se siente incómodo, ver cuál es su incomodidad, tratar de resolvérsela; en líneas generales, todo lo que tiene que ver con la elaboración de la materia y ver que aquello funcione bien.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  ACTITUD FRENTE AL CAMBIO
¿Cómo llevas ésto a cabo, si tienes algún grupo de personas en las que te apoyas o que verdaderamente tienen la obligación de ayudarte? o si ¿Es una tarea que tienes que hacer de manera unipersonal?	Cuando la situación es muy compleja en cuanto al análisis de las materias, yo generalmente me apoyo en los profesores que son especialistas en esa materia...En líneas generales yo lo que coordino es la parte funcional, aquí tienes cinco horas, si en cinco horas se puede hacer, no se puede hacer, vamos a pedir informes, vamos a qué ventajas, qué desventajas, pero sí, sí me apoyo mucho en mis profesores, al final quien tiene la última palabra soy yo, que es la palabra del profesor que realmente fue el que hizo aquello; eso es cuando hay cambio de pensum, no? pero cuando hay que tomar una determinación, bueno, yo pienso...	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO

<p>¿Crees que tienes suficiente autonomía y recursos para llevar a cabo las actividades propias de tú función? autonomía y recursos.</p>	<p>Recursos tengo. Últimamente ha habido problemas por la situación económica del país, por supuesto ha afectado a la Universidad, sin embargo, yo no me puedo quejar de que me haya hecho falta algo, muchas veces hay algo que no es imprescindible, yo quisiera tenerlo, no lo tenemos porque es muy costoso, pero eso no quiere decir que sea algo frustrante, a mí me parece que en cuanto a recursos, siempre está bien, me han dado todo lo que he pedido. Como le digo, últimamente si se ha puesto un poco difícil la parte financiera, digamos las dependencias financieras, al final aparecen los reales, claro, usted pide lo que realmente es estrictamente necesario.</p>	<p><b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p><b>RECURSOS FINANCIEROS</b></p>
	<p>En cuanto a mis funciones, sí, yo considero que en ningún momento se me ha presionado para que tome una determinación. Yo creo que aquí se respetan las decisiones de los entes académicos dentro de la academia por supuesto, porque hay otros aspectos, como éstos de vamos a cambiar el pensum, bueno, no es que no se respeten, sí se respetan pero, quien realmente lleva la voz cantante, es la autoridad.</p>	<p><b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p><b>AUTONOMÍA Y TOMA DE DECISIONES</b></p>

<p>¿Cómo se llevan a cabo la evaluación y actualización de los problemas curriculares de la carrera en tu área?</p>	<p>Generalmente vemos cómo están los programas en las universidades nacionales, qué cambios se han hecho, qué cambios no se han hecho, pero más que todo por tratar de mantener una uniformidad en cuanto al aspecto curricular. Sin embargo, hay materias que por “x” razones no se han podido cambiar o no se han podido unificar, esa es digamos una forma, más que todo ver en las universidades nacionales, eso por una parte, y, por otra parte, de vez en cuando revisar, por ejemplo, las innovaciones, la ciencia avanza muy rápido, vemos la bibliografía, vemos qué cosas nuevas hay, que puedan hacerle falta a los muchachos, por ejemplo, que un muchacho le pregunte a uno, ¿Qué es la Nanotecnología?, que uno se quede callado es muy triste, en los textos nuevos buscamos bastante. Tenemos específicamente una profesora que ella es muy juiciosa y que generalmente se la pasa leyendo revistas sobre la materia, hay unas cuantas cosas, pero fundamentalmente, viendo bibliografía. No crea usted que se ha tratado de copiar a las universidades nacionales, tratamos de estar al día por internet también, toda fuente de información que nos llegue. Aquí, estamos inscritos a unas revistas que son especialistas en la materia y esas revistas nos traen una gran cantidad de información inclusive hasta cómo tratar de llevarlas al muchacho.</p>	<p><b>MODELO CURRICULAR:</b></p> <p><b>FLEXIBILIDAD Y ACTUALIZACIÓN CURRICULAR</b></p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------

<p>¿Cómo crees tú que podría mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje dentro de la Universidad desde tu cargo, desde las funciones propias de tu cargo, tú con la experiencia que tienes, con tanto que tienes con profesores, habrá seguramente algunas cosas que sean mejorables?</p>	<p>Desde mi cargo de jefe de departamento no se pueden mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje, no se puede por una razón muy sencilla, tanto mis profesores como yo, somos muy exigentes con los estudiantes, cuando digo somos muy exigentes, me refiero a lo siguiente: no es que le vamos a exigir algo que se vaya mucho más allá de lo que ellos podrían dar o de lo que necesita un ingeniero, saber que nosotros prestamos servicios a ingeniería, y mire que tratamos de dar o de hacer el proceso de aprendizaje lo más fácil para que el muchacho lo pueda entender, de hecho, cuando nosotros recibimos al estudiante aquí, le empezamos nuestra disciplina, es considerada una disciplina muy compleja, desde cero. Realmente nuestros problemas no son la metodología de la enseñanza, no están en cuanto a la disposición de los profesores a trabajar o no trabajar, no están en el currículo, nuestros problemas están en los estudiantes, nosotros tenemos muchísimos flojos, aquí hay mucho estudiante que está aquí porque llegó la época de entrar a la universidad y entraron a la universidad, así como a los 15 años llegó la época de fumar o no fumar, a los 18 tener novia.</p>	<p><b>ESTUDIANTES:</b></p> <p><b>ACTITUD HACIA EL APRENDIZAJE</b></p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------

	<p>Ayer comentaba una profesora del área inicial que aproximadamente el 80% de los estudiantes que entraban a la universidad, entraban con serias deficiencias de bachillerato y tenían que pasar las primeras materias del área inicial, o sea "las más bajas", "digamos las de nivelación", "las de llenar", es decir, no hay cosa muy difícil. Nosotros tenemos muchos estudiantes flojos y eso se refleja en algo, mire extraordinario, es lo siguiente, aquí usted no tiene una asistencia mayor del 50% de los estudiantes inscritos a su clase, no van, siempre va la mitad o menos de los estudiantes y no es a mí, ni a otro profesor, es a todos, hay una indiferencia total, yo realmente no veo como estos estudiantes teniendo 6,7,8 materias y sin asistir a clases puedan rendir, yo siempre he dicho que para bailar se necesitan dos, ahora si yo soy el profesor estoy dispuesto a explicarle al muchacho, pero el muchacho no quiere estudiar..Yo creo con toda honestidad que todo lo que nosotros hacemos es en función de que el proceso enseñanza aprendizaje esté centrado en el estudiante, pero yo sí creo que un individuo aprende solo y puede aprender solo, pero tiene que ser un individuo responsable, tiene que ser un individuo que le guste.</p>	<p><b>ESTUDIANTES:</b></p> <p><b>ACTITUD HACIA EL APRENDIZAJE</b></p>
<p>Y ¿Por qué asisten solo el 50%? ¿Qué hacen si no van a clase?</p>	<p>No vienen, o vienen a la universidad y se quedan en el cafetín, es una constante, usted puede preguntarle al resto de los profesores cuando los vaya a entrevistar, para que vea que ese fenómeno es repetitivo.</p>	<p><b>ESTUDIANTES:</b></p> <p><b>ACTITUD HACIA EL APRENDIZAJE</b></p>
<p>Y la Universidad ¿No hace nada por estos estudiantes? invitarles a ir a clases, ¿No hay ningún cargo, ninguna mediación, ningún organismo que de alguna manera pase por el cafetín o les incentive?</p>	<p>La metodología digamos para incentivarlos es tratar de conquistarlos, motivarlos etc. pero caramba, yo creo que si un individuo no quiere estudiar en una universidad, esa gente está muy vieja para que uno trate de incentivarlos, se me hace a mí particularmente.</p>	<p><b>MODELO EDUCATIVO:</b></p> <p><b>DIDÁCTICA Y EVALUACIÓN</b></p>

En mi universidad pasa lo mismo, no se preocupe, yo le hago la pregunta por si aquí hubiera un mecanismo, organismo, persona encargada	Antiguamente en la Ley de Educación se establecía que si un estudiante faltaba por causas injustificadas, creo que un 15% de las clases o por causas justificadas un 25%, los porcentajes los estoy inventando, aquel muchacho perdía el semestre, el año, la materia por inasistencia, cuando se reestructuró o cuando se elaboró la nueva Ley de educación, no se habló nada sobre la inasistencia, eso fue algo que quedó en el archivo, hay que tener mucho cuidado, pero mucho cuidado con las cosas que uno va a aplicar, por ejemplo, una medida de ese tipo no podía aplicar porque un muchacho perfectamente podía demandar a la universidad por eso, la Ley no dice nada.	<b>MODELO CURRICULAR:</b>  EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS Y PROMOCIÓN DE LOS ESTUDIANTES
El estudiante que no aprueba, ¿cuántas posibilidades tiene de volver a matricularla?	Yo tengo un compañero, un profesor que tiene un estudiante que va la séptima vez viendo una materia. Aquí depende más que todo del índice, si usted no sale por probatorio o si usted no sale definitivamente por el índice, usted puede inscribir la materia que sea, entonces qué es lo que pasa, ahí siempre va saliendo mal, pero hay otras materias en las que sacan buenas notas y compensa con otras.	<b>MODELO CURRICULAR:</b>  EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS Y PROMOCIÓN DE LOS ESTUDIANTES
¿Es compensable?	Sí, me refiero al índice. El índice es un promedio ponderado y hay materias que lo bajan, no tienen el mismo número de créditos, que otras que tienen bastante. Las que tienen bastante tienen que cursarlas muchas veces, pero usted puede cursar muchas materias de pocos créditos y sacarlas con buenas notas que a la larga eso compensa el bajar el índice, es decir, la raspada de ésta me bajó el índice, pero aprobar esta me lo subió mucho.	<b>MODELO CURRICULAR:</b>  EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS Y PROMOCIÓN DE LOS ESTUDIANTES
¿El índice en cuánto está?	Antiguamente era del 1 al 5 y ahora se ha puesto del 1 al 20. Bueno claro hay una equivalencia pero eso sería lo de menos, porque yo veo que a la larga es lo mismo porque inclusive del 1 al 5 se divide en centésimas, 4.34, a la larga es lo mismo.	<b>MODELO CURRICULAR:</b>  EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS Y PROMOCIÓN DE LOS ESTUDIANTES



	En definitiva, yo creo que nosotros debemos tener un método de selección mucho mejor.	<b>ESTUDIANTES:</b>  PROCESOS DE SELECCIÓN
	A mí me molesta enormemente, cuando yo llego a una clase y he mandado que se lean por ejemplo algo y mucha gente llegue a decir: no, yo no oí cuando usted dijo eso; van a realizar una experiencia “x” cualquiera y todo el mundo debe haber leído, porque van a hacer esto primero, porque van a hacer esto después, deben tener el concepto teórico claro y los muchachos no saben, uno o dos son la excepción de dieciocho, los demás no saben ni siquiera qué es lo que van a hacer y la gran mayoría se ha leído eso un ratico en la mañana; uno le pregunta lo que tiene que preguntar, como el nivel que tiene que preguntarle. Mire, ahí se va todo el mundo, muchas veces uno va por lo menos en mi caso yo doy la clase para tres ó cuatro, es decir, me interesa lo que aprendieron esos, porque yo sé que los demás no están interesados. Yo creo que ese es nuestro problema fundamental, los muchachos, hay unos muy buenos, pero hay otros muy malos.	<b>ESTUDIANTES:</b>  ACTITUD HACIA EL APRENDIZAJE
¿Usted cree que la posición económica a lo mejor también influye? ¿Les permite desentenderse de esto de la universidad?	Mire pero eso no es solamente aquí. Yo trabajé durante 25 años en la Universidad Central de Venezuela, soy jubilado de allá y en una de las facultades más pobres que es la facultad de ciencias y allá la actitud de los estudiantes es muy parecida a los de aquí.	<b>ESTUDIANTES:</b>  ACTITUD HACIA EL APRENDIZAJE

## ENTREVISTA 5. DIRECTOR ESCUELA DE PREGRADO

PREGUNTA REALIZADA	TEXTO BÁSICO	CATEGORÍAS
¿Cómo ve usted esas funciones? ¿Cómo las ha vivido en el tiempo que ha tenido esta responsabilidad? y ¿Cómo se integra este cargo en esa estructura matricial que maneja la institución?	Psicología aquí es una carrera nueva que yo diseñé con otro grupo de psicólogos y que fue aprobada en el año 2004, yo tuve que construirla paso a paso y apenas llevamos 5 años, compitiendo con unas escuelas de psicología en el mercado que son tradicionales de cincuenta años, sin embargo, hoy en día después de cinco años ya tenemos seiscientos estudiantes, y la escuela es, como te digo, a juicio de muchos, una de las mejores de la universidad.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  RECONOCIMIENTO Y POSICIONAMIENTO
	Quizá por mi experiencia, por mi trayectoria dentro de la universidad, yo no me podía dar el lujo que eso saliera mal, entonces me reuní primero con los profesores y se comenzó hace mucho tiempo y se ha hecho equipo, se ha trabajado con entusiasmo.	<b>PROFESORES:</b>  LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO
	Es duro y sobretodo en una universidad como ésta. Por ejemplo, al tercer año me dicen de estar probando un programa que he diseñado con un gran esfuerzo y con gran cariño, me dicen: ahora tienes que cambiarlo, porque ahora hay que insertar diplomados, y yo les digo: “todavía no lo he terminado de desarrollar ni evaluar”, pero bueno mal que bien me dijeron hay que incorporar unos diplomados de pregrado y entonces a fabricar los diplomados y salieron los diplomados dentro de la oferta de carrera y ahora estoy por terminar y me dicen, para al año que viene vamos a ir por trimestres, y va con un año de especialización, y yo digo: “todavía no he evaluado ni siquiera el primer intento de desarrollo de la carrera”. A mí lo que me salva es como te digo, primero, un buen equipo y segundo que cada semestre que nosotros hemos instaurado nuevas materias con nuevos profesores hemos evaluado, yo he tenido siempre eso en mente, incluso los instrumentos de evaluación se los hemos mandado a otros directores de escuela y los han reformulado y adaptado a sus necesidades entonces eso nos ha permitido ir corrigiendo cosas, digamos que lo nuestro	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  EVALUACIÓN CURRICULAR

	es casi investigación-acción.	
¿Cómo ha sido ese proceso de evaluación, eso que nos estás diciendo, bueno, es un programa nuevo y hemos estado haciendo investigación-acción, eso es una riqueza y es una de las maneras de ver ahora el currículo; Cómo ha sido ese proceso de evaluación, qué aspectos toca, cómo lo hacen?	Mira, la evaluación se hace más que todo por asignatura dentro del semestre, digamos en qué está ubicado, y se le pide opinión tanto al profesor que dicta la asignatura como a los estudiantes, entonces evalúan la pertinencia de la asignatura para el semestre donde está ubicada, el contenido del programa, las estrategias que ha implementado, los aprendizajes que creen lograron más los estudiantes; es prácticamente el mismo instrumento para el profesor que para el estudiante, pero cuidando la perspectiva de cada uno. Al finalizar cada asignatura revisamos los instrumentos para el siguiente semestre o si tiene un contenido modificado porque no resultó pertinente o que ya tiene una estrategia distinta porque la otra no resultó la más adecuada, incluso ya ha tenido como tres revisiones curriculares en el sentido de traspasar una materia que estaba dictada muy tempranamente y que los estudiantes no tenían la madurez como para digerirla, ya la trasladamos a un semestre superior. Los requisitos entre las asignaturas han cambiado mucho porque algunos resultan muy forzados o no pertinentes.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  <b>EVALUACIÓN CURRICULAR</b>
	Nosotros tenemos tantos años trabajando en semestres, distribuyendo contenidos, aprendizajes y dirigiendo materias, que de repente yo digo: ¿Qué le asegura a usted que nosotros somos buenos profesores de trimestre? Ah, que porque usted sabe que en la Universidad Bolívar se dictan las materias por trimestres... Ah, pero ese fue el sistema que ellos siempre adoptaron.	<b>MODELO CURRICULAR:</b>  <b>DISEÑO CURRICULAR</b>

	<p>Pero hay varias cosas que no se han modificado y que han sido impuestas; unos estudios básicos generales y unas materias generales electivas iguales. Nos piden a nosotros que ajustemos las carreras a cuatro años pero entonces, ¡el área general electiva y el área básica inicial no se tocan! esto permanece igual. Yo digo, ¿Por qué el sacrificio lo hacemos los directores de escuela? ¿No es conveniente que se revise nuevamente el área inicial? ¿Se ha evaluado el área inicial a largo plazo? Yo misma le dije al doctor Bello, yo la voy a evaluar cuando se me gradúen mis primeros estudiantes, ya hice el instrumento, se va a evaluar toda la carrera, se va a evaluar el área inicial, el área básica y el área profesional, pero eso es lo que hay que hacer. ¿Qué tanto están los estudiantes aprovechando el área inicial para el resto de su formación? ¿Qué están aprovechando del área electiva de formación general? porque a veces lo que hacen es tomar materias para rellenar los huequitos en el horario, la que resulte más fácil, donde el profesor exija menos.</p>	<p><b>MODELO CURRICULAR:</b></p> <p><b>EVALUACIÓN CURRICULAR</b></p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------

<p>¿Cómo se da esa triada de comunicación y ejecución de todo el programa entre decano, director de escuela y jefe de departamento? ¿Cómo sientes que funciona esto?</p>	<p>En nuestra facultad funciona bastante bien, por suerte yo pertenezco a la facultad de Ciencias y Artes. Psicología fue aceptada allí y esa facultad reúne a todos los departamentos prácticamente de servicios, está el departamento de Matemáticas, el departamento de Inglés, el departamento de Programación y Tecnología Educativa, entonces, nosotros tenemos unos consejos de facultad que ocurren cada mes y ahí se ventilan muchas cosas importantes y realmente aunque a veces somos muchos, somos como treinta, es algo difícil, pero hay bastante orden, se sabe lo que se va a tratar, el decano lo anuncia con tiempo, nos exige con tiempo informes que él mismo integra y se discute lo necesario entre dos y tres horas. El decano es una persona también con la cual nos hemos llevado generalmente bien, él nos entiende a pesar de que él es matemático, pero él respeta profundamente las ciencias más blandas como Psicología, Educación y ha logrado entenderlas. Las escuelas hacen también su consejo una vez al mes; invitamos a los representantes de departamento de servicio en el caso de Psicología. Psicología solo se nutre del departamento de Matemáticas y de Inglés; el área inicial que es un departamento aparte, quizá nos hace falta más integración con el área inicial. Digamos que lo nuestro es casi investigación-acción.</p>	<p><b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p><b>FUNCIONES</b></p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------

<p>Otra inquietud que tenemos frente a lo que nos decía ahora de su cargo, ¿Cómo realiza las actividades? ¿Siente que tiene suficiente autonomía para su desempeño? o nota que ¿Requiere más autonomía ese cargo en algunas funciones específicas?</p>	<p>Muchísima, pero te digo que esa autonomía, uno tiene que trabajarla, no es fácil, quizá tantos años acá. Yo a muchas cosas por ejemplo me he negado abiertamente y públicamente digo que no estoy de acuerdo y no ha pasado nada, a veces me han dicho: ah, esa es Elena que se atreve a decir esas cosas,... pues sí, yo las digo y les doy soporte y doy argumentos. Incluso cuando se fue a crear la carrera de psicología, a mí me dijo una de las autoridades: “Uy para que se empeñan es eso, si eso no tiene prestigio, yo le dije: el grave error de esta universidad es no haber desarrollado carreras humanísticas, que serían más rentables a menos costos, psicología no es que sea de bajos costos, le aseguro le va a traer mucha gente, hicimos un estudio de factibilidad buenísimo que nos dio exactamente lo que estamos viviendo, pero exactamente. Yo me he sentido en todas maneras autónoma, yo hago mi proyecto y lo presento y después que el Consejo Superior diga si le gustó o no. El proyecto pasó, llegó a Consejo Superior, el Consejo Superior tuvo una observación y yo le dije, bueno vamos a reunirnos a conversar cuáles son las diferencias y nos reunimos y conversamos y el proyecto siguió y se acabó rapidito eso, pero te digo, eso hay que trabajarlo, eso no es fácil, ¿me entiendes? No es fácil, pero sí, el decano que es mi jefe inmediato, me ha apoyado muchísimo.</p>	<p><b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p><b>AUTONOMÍA Y TOMA DE DECISIONES</b></p>
<p>Usted me hablaba del tema económico, de cómo es una carrera que realmente no es que sea de la menos costosa, pero tampoco es la más costosa, ¿Cómo se sienten en el tema de los recursos para llevar a cabo las actividades? ¿Cree que cuenta con los suficientes recursos para desarrollarlas?</p>	<p>Si uno logra buscar los recursos los encuentra. Yo por lo menos tengo un presupuesto grande en biblioteca, materiales y pruebas, todo lo que yo he pedido se me ha otorgado y está al día. Yo necesitaba un laboratorio de neurofisiología al día y esos son equipos costosísimos; ¿qué hice? hice un Proyecto ante la Ley de Tecnología Venezolana que el 5% de ganancia de las empresas se destina a proyectos que sean sociales y significativos. Puse mi proyecto en una página que hay y lo gané, me lo financiaron. Compré mis equipos y la universidad no tuvo que gastar nada y fueron millones; pero eso también la universidad te lo dice, o sea, tú lo tomas o lo dejas, ---no hay presupuesto para esto, pero si ustedes solicitan por allí, por allá a</p>	<p><b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p><b>RECURSOS FINANCIEROS</b></p>

	lo mejor lo consiguen, y eso fue lo que yo hice y de todas maneras se consiguió.	
Ese Modelo Curricular de los programas de UNIMET en términos generales, no solamente el programa de psicología, ¿Crees que como la estructura del modelo curricular que se está manejando, responde a las necesidades de formación de los estudiantes, actualmente?	Del egresado hablan muy bien y lo incorporan rapidísimo al mercado de trabajo y no solamente al mercado de trabajo, sino, a los estudios de postgrado, incluso fuera del país. De ésta primera promoción que ni siquiera se han terminado de egresar, pero se gradúan en octubre, tengo tres en España en postgrado y en USA y todos han sido aceptados en las mejores universidades, entonces, creo que sí se reconocen y eso también lo reconocen ellos, ellos saben que tienen una formación actualizada, otras universidades han anquilosado; esta universidad, no se anquilosa, la universidad responde a las necesidades actuales, que lo haga de la mejor manera procedimentalmente hablando? ahí tenemos diferencias, pero sí responde.	<b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b>  <b>RECONOCIMIENTO Y POSICIONAMIENTO</b>
Hay un proceso de evaluación permanente del currículo en el programa de psicología específicamente, y ¿hacen una actualización del currículo?	La actualización del currículo, yo por lo menos no lo puedo hacer sola, yo lo tengo que proponer nuevamente ante las autoridades, eso es lo que llaman un Comité de Decanos. El Comité de Decanos después si lo aprueba lo lleva al Comité Académico, durante estos cinco años yo ya he hecho 3 revisiones, en donde se han ajustado requisitos, se han trasladado materias, se ha variado algo de contenido en algunas de ellas, incluso se ha eliminado una asignatura y se puso otra.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  <b>FLEXIBILIDAD ACTUALIZACIÓN CURRICULAR</b>
¿Encuentras algo que quieras hacer para mejorar las funciones y las actividades que realizas como directora de escuela? o ¿Piensas que esas actividades que están, funcionan?	Yo digo que esta universidad marcha, porque muchos de los directores son tremendamente comprometidos y trabajamos entre diez y doce horas diarias, eso es lo que yo trabajo, para poder sacar los informes que te piden, la cantidad de cambios que te sugieren, te piden a veces cosas al mismo tiempo, ¡todas!, y en determinado momento, como que no respiras nunca...el trabajo es muy intenso y quizá no del todo bien planificado para en determinado momento exigir algo con tiempo y hacer una inducción adecuada, de repente todo se agolpa.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  <b>GRADO DE IMPLICACIÓN Y COMPROMISO</b>



<b>ENTREVISTA 6. JEFE DE DEPARTAMENTO</b>		
<b>PREGUNTA REALIZADA</b>	<b>TEXTO BÁSICO</b>	<b>CATEGORÍAS</b>
¿Cuántos estudiantes hay? ¿Cómo están distribuidos en los diferentes semestres?	Hay una escuela de Matemáticas, tenemos una carrera de Matemáticas y un poquito de alumnos de Matemáticas. Hay como cinco, algo así y a veces hay uno. Hay una que está por un lado, otros dos por otro sitio y vienen otros, digamos que este es uno de los momentos que tenemos un grupo grande.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  RECONOCIMIENTO Y POSICIONAMIENTO.
	Tenemos dos departamentos de Matemáticas, uno da los cursos de Ingeniería y otro da los cursos para la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. El departamento de Matemáticas e Ingeniería tiene su jefe de departamento que es Lida Niño, y yo, soy jefe de departamento de Matemáticas, antes de administración que era la única carrera que tenía esa facultad, además, la de Contaduría y Empresarial.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  GESTIÓN ACADÉMICA Y CURRICULAR
¿Cuáles son esas funciones de los Jefes de Departamento?	Administrativamente preparamos todo lo que es la oferta de curso, asignar a los profesores y garantizar que todo empiece a tiempo y además estamos pendientes de mantener los estándares que debe tener cada curso.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  FUNCIONES
¿Cómo se da esa relación Director de Escuela, Jefe de Departamento?	Bueno, dentro lo que es el departamento de Matemáticas propiamente dicho, la situación es peculiar por lo siguiente, porque un mismo profesor puede estar dictando un curso de Cálculo para Ingeniería o un curso de Cálculo para Administración, por ejemplo, y en Matemáticas además estamos todos en un mismo sitio, tenemos nuestras oficinas cómodas, el Versalles de la universidad; tenemos buenos espacios y compartimos todos ahí.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  CLIMA LABORAL
	Nosotros trabajamos en equipo, y nos ponemos de acuerdo compartimos el recurso humano y tenemos que negociar, bueno yo quiero a fulano aquí y bueno entonces dame a fulano allá y tú sabes ese tipo de cosas y buscando optimizar la oferta	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b> LIDERAZGO Y TRABAJO EN



		<b>EQUIPO</b>
La Dirección de Escuela, ¿les entrega a los Jefes de Departamento los programas curriculares?	Los directores de escuela deciden qué es lo que quieren y lo mismo la facultad de Ingeniería, digamos aquí hay unas cuestiones que son incluso acuerdos nacionales dentro del núcleo de los decanos de Ingeniería que básicamente establecen que un ingeniero debe ver tales y cuáles contenidos, entonces bueno, nosotros de acuerdo a lo que se requiere proponemos un programa tratando de satisfacer lo que ellos piden y además dando las razones por las cuales hay que ver una u otra cosa.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  <b>CONTEXTO NACIONAL</b>
¿Qué funciones del Jefe de Departamento están articuladas a los docentes? ¿Cómo une los profesores del grupo de apoyo y jefes de departamento? ¿Cómo se da el proceso? ¿Cómo trabaja el jefe de departamentos?	En los cursos que tienen varias secciones, hay un coordinador del curso, el profesor que está dictando el curso generalmente es a tiempo completo y ejerce como función de liderazgo en ese intento de ese grupo, es decir, nuestros exámenes son departamentales generalmente, o sea, si hay ocho secciones, son cuatro en una hora y cuatro a la hora siguiente o cinco y cinco, según el número de secciones. Los cinco profesores a la hora de hacer el examen, hacen el mismo examen, entonces ellos tienen que acordar antes de unirse etc. El curso arranca con cronograma, el cronograma más o menos dice, qué días, qué temas deben ser cubiertos, bueno, esto indicativo, no es que tiene que ser así, el profesor tiene cierta flexibilidad, pero el acuerdo es que al momento del examen tienen que haber cubierto toda la materia.	<b>PROFESORES:</b>  <b>DIDÁCTICA Y EVALUACIÓN</b>
¿Ese mismo esquema de evaluación se trabaja en todos los Departamentos y en las otras Facultades?	Ese mismo esquema lo trabajamos en Matemáticas desde siempre, desde hace mucho tiempo. Ocurre así en Física, también, en la Facultad de Ciencias en general. No tanto, por lo menos no tienen la organización, es decir, no creo que tengan el mismo tipo, el nivel de refinamiento de organización militar que alcanzamos nosotros.	<b>PROFESORES:</b>  <b>DIDÁCTICA Y EVALUACIÓN</b>

¿Encuentras fortalezas en ese tipo de evaluación? ¿Cómo lo ven los docentes? ¿Qué fortalezas y qué debilidades puede tener un sistema de evaluación como ese?	Garantiza la homogeneidad de tal manera que todo el mundo vea la materia completa, otra gran ventaja, que el supervisor realmente es el estudiante.	<b>PROFESORES:</b>  <b>DIDÁCTICA Y EVALUACIÓN</b>
	Yo creo que también hay algo que tiene que ver con la naturaleza del personal docente que tenemos, es gente que viene de la facultad de ciencias, entonces hay una cultura que traen desde la época de estudiantes...bueno aquí realmente tenemos afortunadamente mucha dedicación y si un profesor falta, avisa y busca como reponer su clase.	<b>PROFESORES:</b>  <b>DIDÁCTICA Y EVALUACIÓN</b>
Los recursos para llevar actividades ¿son manejados por los departamentos o por los directores de escuela? o ¿Los departamentos tienen asignados recursos económicos?	Los departamentos elaboran su nómina con el recurso humano y elaboran su presupuesto, tienen recursos para prever suplencias, horas para contratar, preparadores adicionales para reponer equipos, cada departamento hace su presupuesto. En Matemáticas somos atípicos, nosotros no hacemos, ni la nómina, ni el presupuesto en los departamentos, hacemos una nómina global de Matemáticas, están la escuela y los departamentos integrados.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  <b>RECURSOS FINANCIEROS</b>
¿Cómo funciona en ese esquema matricial que tiene la organización, el tema de la autonomía? ¿Qué tanta autonomía o cómo es la autonomía del cargo de jefe de departamentos frente a la triada, decano- director de escuela?	Partimos de la base de que estamos brindando un servicio, o sea, yo entiendo que mi cliente es el estudiante que va a estudiar Administración, Economía o Contaduría y en ese sentido los programas que dictamos son adaptados a sus necesidades y acordados con las escuelas y otros departamentos, no solo es la escuela sino departamentos para determinar los temas.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  <b>LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO</b>
¿Cómo realizan ustedes la evaluación de los programas curriculares? ¿Cada cuánto hacen la actualización de esos programas?	El último gran cambio fue una reforma más o menos importante en 1.998 y luego ha habido cambios curriculares decididos en otras instancias y elaborados por los directores de escuelas. En ese momento ellos tomaron muy poco en cuenta a los departamentos, por ejemplo, Ciencias Administrativas que veía cuatro cursos de Cálculo, decidió que le bastaba con tres y bueno esa fue una noticia que nos dieron y ya, claro frente a este hecho como el	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  <b>FLEXIBILIDAD Y ACTUALIZACIÓN CURRICULAR</b>

	<p>Cálculo IV ocupaba la parte de Álgebra Lineal, matrices, manejo de matrices y demás a mí me pareció que era muy exabrupto que ellos no viesan dentro de sus currículos nada que tenía que ver con eso, entonces hicimos una reforma, unos cambios en los programas de Cálculo III, unos temas de matrices para lo cual, hubo que sacar algo de Cálculo III para Cálculo II y sacrificar algunos temas de Cálculo II, pero yo solo le llevé eso a ellos como propuesta y les pareció muy bien.</p>	
¿Eso cuánto tiempo fue?	<p>Hace unos tres o cuatro años. Los programas de matemáticas generalmente como son cursos básicos, es poco lo que hay que actualizar, hicimos algunas actualizaciones interesantes en la rama de Estadística y en la rama de Investigación de Operaciones. En Estadística nosotros hemos hecho un esfuerzo para utilizar los recursos de Excel, es una herramienta muy útil, porque los profesores en general que vienen del mundo de las Matemáticas, son puristas y hay que hacer una trabajo para ubicarlos en la realidad, de que no es lo mismo, el estudiante que estudia Matemáticas, que el que va a utilizar la Matemáticas como una herramienta.</p>	<p><b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b></p> <p>FLEXIBILIDAD Y ACTUALIZACIÓN CURRICULAR.</p>
<p>¿Considera que se pueden hacer ajustes en ese proceso de enseñanza aprendizaje que beneficie a los estudiantes?</p> <p>¿Desde el cargo de Jefe de Departamento, qué se puede hacer?</p>	<p>El jefe de departamento puede y debe imponer de algún modo una visión, imponerla entre comillas, a mí me costó convencer a los profesores de Investigación de Operaciones, para que accedieran a utilizar un texto que privilegiaba el uso de Excel; el alumno además sale fortalecido con la herramienta de Excel, se dieron cuenta que se podía ir más lejos, que podían hacer más cosas.</p>	<p><b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p>ACTITUD FRENTE AL CAMBIO</p>
<p>¿Los Jefes de Departamento tendrían una influencia directa en los procesos de aprendizaje de los estudiantes?</p>	<p>Claro... pero fíjate, que hay unas cosas aquí, bueno a lo mejor estoy pecando de inmodestia, porque en este caso fue una iniciativa mía, pero también hay profesores que pueden proponer asuntos y uno digamos debe impulsar aquellas cosas que ve en un sentido positivo.</p>	<p><b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p>ACTITUD FRENTE AL CAMBIO</p>

<b>ENTREVISTA 7. DIRECTOR ESCUELA DE POSTGRADO</b>		
<b>PREGUNTA REALIZADA</b>	<b>TEXTO BÁSICO</b>	<b>CATEGORÍAS</b>
¿Cómo ha sido ese proceso que nos ha contado el grupo focal anterior? ¿Ha habido un proceso de cambios de transformación de la organización de los postgrados? ¿Qué ventaja le ve a la nueva organización? ¿Qué han hecho o qué dificultades han encontrado ustedes para proseguir con los procesos?	Esta transición, no fue fácil sobre todo la resistencia al cambio está presente en todas las organizaciones y esto no fue la excepción. Yo considero que la transición no fue tan traumática como muchos piensan, ha habido problemas porque los coordinadores y los jefes de departamento no han sabido todavía asimilar estas nuevas funciones, pero hemos notado cómo a partir de los dos últimos trimestres, las ofertas, la designación de profesores, ya ha sido más o menos adaptada. Todavía hay la idea de que los profesores son de pregrado o postgrado, ahora hay que asimilar que son profesores de la universidad y del departamento, es un cambio de cultura diría yo, que es difícil todavía romperlo, los profesores de postgrado creen que son de postgrado y los de pregrado de pregrado, hay todavía una separación, muchas veces inclusive los coordinadores cuando se quejan dicen: que no tenemos profesores en postgrado a tiempo completo.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO
	No se ha terminado de entender que los jefes de departamento son unos proveedores de servicio y que los usuarios son los coordinadores de las distintas áreas y como tal, si bien es cierto que los profesores dependen de los jefes de departamento, desde el punto de vista académico y del servicio que prestan esos profesores, uno va a responsabilidad del cliente.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO
	La departamentalización es un proceso que va adaptarse sin mayores problemas creo yo en un corto plazo. Tenemos prácticamente de cinco a seis jefes de departamento, salvo uno o dos hay problemas, pero en el resto ha funcionado la cuestión bastante bien.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  ACTITUD FRENTE AL CAMBIO

<p>En cuestión de autonomía, ¿Los directores de escuela en este caso y los de postgrado, cuentan con la suficiente autonomía y los recursos para llevar a cabo los proyectos y las acciones con las actividades que deben desarrollar?</p>	<p>En término de recursos no tenemos mayor autonomía, eso depende del decanato, prácticamente todos los recursos están centralizados. Por ejemplo, recientemente se planteó un estudio de mercados para una nueva especialización, bueno no tengo asignado dinero para hacer ese estudio, entonces uno se lo plantea al decanato y ahí sí hay recursos.</p>	<p><b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p>RECURSOS FINANCIEROS</p>
	<p>En términos académicos sin lugar a dudas si hay autonomía, claro está, hay unos procesos, procesos de asignación de profesores por ejemplo. Yo no designo profesores, yo puedo sugerir, en todo caso eso tiene que ir al jefe de departamento, el jefe de departamento aprueba, una vez que aprueba se lo llevan al decano, el decano se lo lleva al vicerrector académico, es decir, hay todo un proceso que limita en cierta manera la autonomía de designación de profesores en esta área. La autonomía de uno está en las funciones académicas, consiste en sugerir cambios de programas, fusión de materias, creación de nuevos programas, velar porque la dirección funcione bien y que los coordinadores cumplan.</p>	<p><b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p>AUTONOMÍA Y TOMA DE DECISIONES</p>
<p>¿Cómo ha percibido el hecho que el decanato de postgrados esté integrado al decanato de investigaciones? ¿Un solo decanato para la función de postgrados e investigaciones? ¿Cómo se da eso?</p>	<p>Recientemente estuve en representación del decano en el núcleo de autoridades de postgrado y uno de los temas que se planteó justamente fue postgrado e investigación; eso va ligado a mi modo de ver porque precisamente en los postgrados en Venezuela es donde se orienta la investigación y en pregrado por lo general la investigación es muy limitada por la capacidad de los alumnos, alumnos que prácticamente nunca han investigado, no tienen cultura de investigación, al margen un poco de los problemas que se ven en las tesis de grado. Un alumno que en los cinco años de la carrera nunca ha hecho una investigación y de repente en el último año tiene que enfrentarse a una tesis de grado y no tiene una cultura previa a la investigación. En postgrado se supone que ya el alumno ha recorrido cierto camino y por eso se liga mucho la investigación con el postgrado.</p>	<p><b>MODELO EDUCATIVO:</b></p> <p>INVESTIGACIÓN</p>

	En nuestra universidad donde una de las políticas es la de formación de un cuerpo de doctores que corresponde al postgrado; estamos formando un cuerpo de doctores entre ellos estoy incluido yo también con la Universidad Nacional de Educación a Distancia de Madrid.	<b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b>  <b>POLÍTICAS INSTITUCIONALES</b>
Conversemos ahora sobre la parte de modelo curricular actual de los programas de UNIMET. ¿Cómo encuentra esa distribución por trimestres? se que ya tiene un tiempo el postgrado con esa distribución, ¿Cómo ha funcionado? ¿Qué resultados hay? y de pronto ¿Qué propuestas de ajustes considera se puedan hacer?	La cuestión por trimestres es muy ágil, es decir, el tiempo pasa rápidamente el inconveniente del trimestre es que es muy poco tiempo, no se puede dar el lujo uno ni siquiera de agarrar una gripe, tú pierdes dos clases en un semestre, bueno es fácil de recuperarlas y no se siente tanto, tú pierdes dos clases en un trimestre es un porcentaje ya muy alto y el alumno que está pagando lo siente. El trimestre exige una mayor disciplina, el semestre y por año ni hablar la anualidad es mucho más cómoda te dan mucha más flexibilidad, tú tienes chance de recuperar, aquí no, aquí es mucho más violenta la cuestión del trimestre.	<b>MODELO CURRICULAR:</b>  <b>DISEÑO CURRICULAR</b>
	Siento que los programas a veces no están diseñados para trimestre, siento que a veces uno requeriría un poco más de tiempo. Allí hay un problema, no se las otras materias, habría que chequear con otros profesores, siento eso con lo de los trimestres.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  <b>DISEÑO CURRICULAR</b>
	Las materias en el área de formación gerencial están diseñadas sobre todo teniendo en cuenta el ingreso de los estudiantes que provienen de distintas carreras, entonces en esta área de formación gerencial lo que se pretende un poco es lograr cierta nivelación de diferentes carreras como de abogado, ingeniero, es decir, de diversas profesiones y lo que se busca en esa área de formación gerencial es eso, después entramos en las áreas de concentración que es ahí donde el estudiante ya escoge su especialidad.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  <b>DISEÑO CURRICULAR</b>
	En términos generales, el diseño curricular en nuestra carrera está recientemente modificado, hay sus electivas.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  <b>FLEXIBILIDAD Y ACTUALIZACIÓN CURRICULAR</b>



¿Hace cuánto se modificaron?	Hace como dos años. Por eso es cuando yo dije en mi intervención que los cambios constantes que no se terminan de adaptar, unos cambios cuando vienen los otros me refería a eso, que hace dos años se hizo un diseño, una revisión del diseño curricular, se propusieron las electivas, se crearon los diplomados en todas las maestrías, hay problemas administrativos gravísimos, complicados.	<b>MODELO CURRICULAR:</b>  <b>DISEÑO CURRICULAR</b>
	Yo tengo dos años en el cargo, no he seguido todos los cambios que ha sufrido el postgrado y a la hora de chequear el histórico, le falta esta materia, no es que esa materia fue eliminada, él la vio si es del 2006, entonces, yo digo... bendito!, ¿hasta cuándo yo voy a terminar estos problemas? ¿Cuándo empezarán los nuevos ya sin arrastrar del pasado?	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  ACTITUD FRENTE AL CAMBIO
	La parte de los procesos es complicadísimo, no solo nosotros que estamos inmersos nos quejamos, sino los alumnos se quejan, problemas tan sencillos como tú vas a empezar las clases y no tienes la lista de los alumnos, no ha salido la lista todavía, y cuando sale, está incompleta, alumnos que de repente se quieren cambiar de sección, no se puede, es muy complicado el proceso, los alumnos se quejan enormemente de esto.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  ORGANIZACIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA
	Los procesos no están establecidos como dijeron también en la reunión, no hay manuales que tú puedas llegar y revisar, bueno. ¿qué hago yo con una tesis de grado? ¿Cuántas copias tiene que ser? ¿En CD? ¿En fondo negro? el que llega nuevo está perdido, tienen que buscar a alguien que por tradición oral le diga, son dos copias, etc.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  ORGANIZACIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA

	Es complicado el manejo, de repente los plazos, en eso la universidad es rígida por los sistemas, que como es computarizado, el sistema no acepta excepciones, si cierran las inscripciones tal fecha y los alumnos quieren acceder ya no pueden, es muy rígido el sistema y es muy poco flexible; claro la flexibilidad también implica un desorden y bueno recuerda que nuestras culturas están diseñadas es para las excepciones no para el cumplimiento de la regla, la cultura nuestra es que si hay una norma, tiene que haber una excepción necesariamente.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  ORGANIZACIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA
	Sí hay problema, el pago de los profesores a veces no salen tan puntualmente, al principio sobre todo hay problema, el problema administrativo es importante, cargar notas como todo es sistematizado con el nuevo sistema SAP, a veces cargar notas es un drama, porque los profesores tienen que cargar a una fecha, porque también se cierra todo el proceso y a veces cuando van a entrar no se puede entrar al sistema, alumnos que se quieren inscribir y no pueden acceder al sistema tampoco, bueno acuérdate también que es un sistema que apenas se está implementando, eso lo reconocemos, pero es una queja constante que hay.	<b>ESTRUCTURA ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  ORGANIZACIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA



<p>¿Cuáles son esos factores que de pronto marcan el sello diferencial del egresado de UNIMET en especialización y maestría? ¿Qué aspectos podemos decir, son diferenciales en esa formación de los especialistas en magíster?</p>	<p>Cuando estaba en pregrado, me tocó ser lo que llaman un Tutor Académico de las pasantías. El trabajo consistía en que nuestros pasantes había que visitarlos en los sitios de las empresas; a mí me llamó la atención de que un alto porcentaje de los directivos con los cuales tú te tenías que entrevistar para ver el funcionamiento y ver cómo estaban los muchachos trabajando con las pasantías, ¡sorpresa!, tú veías en la oficina un título de la UNIMET y de postgrados de la UNIMET, es decir, que algo tiene que haber en nuestros egresados cuando estos cargos directivos están en manos de egresados de la Metropolitana. En el postgrado ya es un poco distinto porque ahí ya se comienzan a reunir profesionales de distintas universidades, ahí en el postgrado no tenemos esa semilla, ese germen que tú podrías decir esa materia de emprendeduría y las competencias, orientado hacia esas cuestiones no se ve con claridad en el postgrado, en el pregrado sí, el pregrado es una clara orientación del modelo educativo que apunta hacia esa cuestión, pero aquí no tenemos eso, quizá es una de las fallitas que tenemos en el postgrado, de alguna manera tenemos que hacer algo similar a lo de pregrado para darle ese elemento distintivo a nuestros egresados en un futuro.</p>	<p><b>EGRESADOS:</b> <b>RECONOCIMIENTO Y POSICIONAMIENTO</b></p>
	<p>Uno siente que el egresado nuestro es el más emprendedor, tiene condiciones de liderazgo, tú sientes que hay algo, algo en el egresado nuestro.</p>	<p><b>EGRESADOS:</b> <b>FORMACIÓN DISTINTIVA</b></p>
	<p>Fíjate cuál es el problema. Aquí vienen de todas las universidades, y sobre todo de universidades que prácticamente vienen a mejorar su calidad académica, buscando un título de una universidad que tiene un prestigio reconocido en Venezuela. ¿Qué ocurre? La gente dice: si yo me gradué de “x” universidad, pero tengo un postgrado de la Metropolitana, una universidad buena, eso mata, eso limpia, entonces tenemos ese problema, nuestro sistema de admisión, yo considero que es bastante laxo.</p>	<p><b>ESTUDIANTES:</b> <b>PROCESOS DE SELECCIÓN</b></p>

<p>Hemos encontrado que UNIMET tiene un gran número de egresados en postgrado y también un abanico bastante amplio de maestrías y especializaciones, ¿Cómo se han ido generando esas ofertas de programas?</p>	<p>Básicamente nuestra universidad está orientada hacia el área empresarial, nosotros tenemos una marca en el área de la gerencia, somos reputados, reconocidos en esa área. La universidad ha tratado de orientar sus postgrados hacia esa dirección, no nos hemos metido con las licenciaturas, áreas de la salud; básicamente el sello de la universidad es el de la gerencia, la administración, ahí es donde somos fuertes, en esa medida se ha querido aprovechar ese nicho de mercado, nuestra maestría es líder, bandera. La maestría en Administración hace cuatro años se abrió; la Administración en tres menciones en el área de Mercadeo, en el área de la Gerencia, en el área de las Finanzas, ha tenido buena acogida. Todos los años esa maestría reúne suficientes estudiantes, no presentan problemas de aceptación. Tenemos tres o cuatro especializaciones, una en Negocios Internacionales, una en Finanzas Internacionales, una en Recursos Humanos, una en Responsabilidad Social Empresarial.</p>	<p><b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b></p> <p>RECONOCIMIENTO Y POSICIONAMIENTO</p>
	<p>Lamentablemente la especialización de Responsabilidad Social Empresarial la hemos tenido que congelar durante dos trimestres consecutivos y sentimos que no hay mercado para esa especialidad, de todas maneras consideramos que esa es una de las líneas de acción de la universidad y que la universidad debe ser y estar dentro de la misión, que es una universidad que inculca dentro de sus egresados la responsabilidad social y empresarial y consideramos que esa especialización debería mantenerse. Vamos a celebrar con los canadienses y noruegos en el mes de octubre un foro sobre responsabilidad social empresarial y posiblemente vamos a utilizar ese foro para relanzar la especialización.</p>	<p><b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b></p> <p>RECONOCIMIENTO Y POSICIONAMIENTO</p>
	<p>La cuestión del aprendizaje a distancia la hemos planteado seriamente, alianzas con otras universidades para fortalecer toda la cuestión de internacionalización de la universidad sobre todo en el momento que atraviesa el país, donde el estudiante está pensando en un título que le pueda permitir ejercer y trabajar en el exterior, son cuestiones que están planteadas en el</p>	<p><b>MODELO CURRICULAR:</b></p> <p>PROCESOS CURRICULARES</p>

	proyecto del plan que estamos desarrollando.	
	En el Diseño Curricular se está planteando ya claramente una estructura con unos módulos de competencias y unos módulos de emprendimiento y que sobre la base de esa estructura modular se oriente la formación de nuestros egresados, de esta forma consideramos que lo que sí tiene el alumno de pregrado y no lo tiene el de postgrado, nosotros podemos realmente incorporarlo.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  <b>DISEÑO CURRICULAR</b>
	De todas maneras nuestros competidores inmediatos que son el IESA de muy alto nivel y la Católica que es más o menos similar a nosotros. Nosotros sentimos que inclusive el IESA, en muchas áreas nos sentimos cómodamente compitiendo con ellos, bueno lo importante es que a pesar de la situación del país, la crisis, los alumnos siguen viniendo a nuestra universidad, que son un elemento importante y lo que tenemos que luchar es por mantener este prestigio y no que no se nos pierda.	<b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b>  <b>RECONOCIMIENTO Y POSICIONAMIENTO</b>
Aunque en parte mucho de los egresados o de los estudiantes de postgrado pues son personas que ya están ubicadas laborando, ¿Hay estrategias para ayudar a los egresados de postgrado a ubicarse en el mercado?	No tenemos ni siquiera una asociación de egresados de postgrados, que sí la hay a nivel de pregrado. Una de las cuestiones que se están planteando, son dos cuestiones, los alumnos se quejan de postgrado que no tienen representación, no hay canales de comunicación formales, en pregrado hay estudiantes que pertenecen a las instancias de gobierno de la universidad, Consejo Superior, Consejos de Escuela, los Consejos de Facultad, hay representación estudiantil, y en postgrado no lo hay. Uno dice que el estudiante de postgrado viene de noche y se va, es un estudiante que trabaja y no tiene tiempo de asistir a este tipo de cuestiones, sí hay que forzar y establecer mecanismos que permitan la participación en el gobierno de la universidad de los estudiantes de postgrado.	<b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b>  <b>PROCESOS DE PARTICIPACIÓN</b>

<b>ENTREVISTA 8. COORDINADOR DE POSTGRADO</b>		
<b>PREGUNTA REALIZADA</b>	<b>TEXTO BÁSICO</b>	<b>CATEGORÍAS</b>
¿Cuáles son sus funciones dentro de la Universidad?	Como funciones tengo la de coordinar la maestría, que significa atender a los alumnos, hacer seguimiento en las clases y las verificaciones de cómo les está yendo a los profesores, conversar con ellos, resolver algunos conflictos presentes en el aula de clase. Con los alumnos, lo relacionado con lo que tiene que ver con el trabajo de grado, escogencia del tema. Al final de trimestre revisar las diferentes etapas del trabajo de grado, los que están entregando el proyecto, los que ya presentan un borrador, y la escogencia de los jurados para que revisen los trabajos. También hago papeleos como firmar transferencias de estudiantes que quieren cambiar de carrera o si es necesario hacer repetir un tipo de trabajo, cosas de tipo administrativo que le toman tiempo. Por otra parte, doy clases de Gerencia Estratégica que está dentro del primer año de las maestrías y una vez al año, un trimestre, de Pensamiento Estratégico en Administración Pública porque hay un curso de Gerencia Pública, otro trimestre dando Gestión de la Calidad en Administración Pública. Adicionalmente, se presentan diversas actividades, por ahora estamos en el desarrollo del Plan Estratégico, lo cual la persona que está a cargo de eso le gusta consultarme y tenemos reuniones acerca de eso a veces un poco largas, por otra parte estoy coordinando la elaboración del libro “Cuarenta años”.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  <b>ACTITUD FRENTE AL CAMBIO</b>
Las funciones que llevas a cabo en la Universidad ¿Son tareas que llevas a cabo de manera unipersonal ó te apoyas en otras personas?	En realidad ninguno de los coordinadores tenemos equipo, en el caso nuestro hay un asistente administrativo de varios, porque en realidad es asistente de Postgrados, del área de Ingeniería, entonces la ventaja que tengo es que su oficina está al lado de la mía.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  <b>ORGANIZACIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA</b>

¿Crees que tienes suficiente autonomía en los recursos para llevar a cabo las actividades?	Yo creo que sí, dentro de lo que proporciona a la capacidad que tiene la universidad y la disponibilidad de recursos financieros, digamos que hay limitaciones en el caso de querer asistir a un congreso, hay que justificarlo bastante bien, en diez años solo he ido a uno en el área de educación a distancia, es un tema que le interesa mucho a la universidad, pero nunca he pedido para otras cosas, por las que voy por mi cuenta, por ejemplo, cada dos años voy a la reunión del mundo futuro. Para las cosas que yo hago sí hay los recursos.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  RECURSOS FINANCIEROS
¿Qué se podría mejorar en tu función?	Aunque los procesos no son engorrosos, pero no es un problema que dependa de nosotros, es la rigidez de los horarios, debido a que los estudiantes vienen de fuera, entonces las cosas que harían más fácil nuestra actividad tienen que ver con apoyo administrativo de servicio a los estudiantes.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  ORGANIZACIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA
	Hay que mejorar procesos de investigación, por lo menos contar con alguien a quien pueda recurrir el estudiante para que mejore la escritura, aunque tenemos unos metodólogos que dictan unos seminarios donde enseñan cómo redactar tesis de grado, en realidad les enseñan el método científico y la mayoría de los trabajos de grado nuestros no son de investigación científica, son mucho más pragmáticos de tipo de evaluación de proyectos, diseño de una estrategia.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  INVESTIGACIÓN
¿Cuáles crees tú que son los aspectos que hacen que la formación de especialización y de maestría en UNIMET sea distintiva de otras universidades?	En cuanto a la formación distintiva en postgrado, yo tengo la impresión que en lo básico no ha habido una distinción fundamental. Sí hay en cierto grado de seriedad que tiene la universidad de formalidad y para los estudiantes es importante.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  DISEÑO CURRICULAR
	Hay una característica también que es el tipo de alumnos que vienen, no solo van aprender sino a desarrollar contactos en el desarrollo profesional a futuro.	<b>ESTUDIANTES:</b>  PERFIL DE INGRESO

	En el caso de las maestrías, la mayoría están muy orientados hacia lo gerencial y que tenemos un grupo grande de profesores de gran experiencia profesional, pero en cierto modo permisivo, que en otras universidades hay profesores que tienen esta misma característica.	<b>PROFESORES:</b>  <b>DIDÁCTICA Y EVALUACIÓN</b>
¿Qué estrategias tiene la institución para que los egresados puedan posicionarse mejor en el mercado?	Los egresados de pregrado tienen una organización para hacer contactos con el mundo productivo y tienen mucho éxito. Pero en el postgrado no tenemos estrategias de este tipo, lo que hacemos es que tratamos de orientarlos en el área de cada uno, en qué tipo de cosas hay en el país, pero sin ninguna actividad específica.	<b>EGRESADOS:</b>  <b>SEGUIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO</b>

<b>ENTREVISTA 9. DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN DE APRENRED</b>		
<b>PREGUNTA REALIZADA</b>	<b>TEXTO BÁSICO</b>	<b>CATEGORÍAS</b>
¿Qué valores y competencias resaltarían ustedes en el egresado de UNIMET?	Los egresados de UNIMET se caracterizan porque la universidad es una institución de prestigio, en el área de la Administración y en las Ingenierías. Ellos van a trabajar y los consideran como un grupo selecto ya que el egresado tiene más iniciativa a la hora de resolver los problemas, saben trabajar en equipo. Esto es una característica importante y va a acorde con el modelo educativo que tenemos.	<b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b>  RECONOCIMIENTO Y POSICIONAMIENTO
¿Consideran que ha habido avances en cuanto al modelo educativo, procesos de estrategias didácticas y en cuanto a la visión de formación de competencias?	La universidad a raíz del año 1.998 tomó la decisión de capacitar a todos los integrantes en herramientas tecnológicas; sin embargo, en ese momento esto era una apertura de innovación de la universidad. En ese momento se hicieron unos cursos con IBM capacitando a dos grupos de profesores con cargos gerenciales, ya que primero se enfocó en esa línea. El primer grupo fue de veintisiete personas donde había decanos, vicerrectores administrativos, directores y tuve la oportunidad de vivir ese proceso; con eso se inició la formación en herramientas office, herramientas de plataformas tecnológicas, se empezó a dotar de más computadoras a los profesores.	<b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b>  INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN
	Cuando tocamos la plataforma tecnológica, la iniciativa fue de los profesores como herramientas de trabajo, esto sucedió a finales del año 1.998 inicio de 1.999. Tuvimos muchos cursos y una gran apertura, se creó la dirección de Desarrollo Académico, y se empezó a formular la capacitación de los profesores en competencias docentes, herramientas, plataformas.	<b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b>  INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN



Actualmente dentro de la estructura organizacional ¿Hay unas funciones claras? ¿Cuáles son?	Se creó una dependencia para empezar a impulsar este nuevo modelo educativo de la universidad bajo los pilares que se formulaban en la conferencia mundial, haciéndose énfasis en el ser, conocer, el hacer y convivir, se empezó a crear el nuevo modelo educativo, motivando el aprendizaje colaborativo y por eso se llama AcAD (Aprendizaje Colaborativo en Ambientes Distribuidos), en donde la parte teórica muestra un constructivismo, desarrollo del aprendizaje por parte del estudiante, donde el profesor sea el facilitador del proceso y no el que lo maneja, se promueven diferentes estrategias de apoyo tecnológico y también el uso de plataformas tecnológicas.	<b>MODELO EDUCATIVO:</b>  <b>CONCEPTUALIZACIÓN Y DESARROLLO</b>
	La plataforma se diseñó acorde con las diferentes necesidades del modelo educativo con un grupo interdisciplinario; no solo había personas de la educación; había Matemáticos, Psicología, Ingeniería, de computación, etc. Cuando se amplió, se invitó a las personas de Derecho, además se empezaron a dar cursos, sin embargo hubo una pausa para poder organizar todo de manera correcta.	<b>MODELO EDUCATIVO:</b>  <b>INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN</b>
	Muchos profesores van a los cursos por obligación, pero a la hora de la verdad, hacen en clase algo diferente a lo que se propone.	<b>PROFESORES:</b>  <b>FORMACIÓN PERMANENTE</b>
¿Cuál es la relación entre el programa “Prometeo” y la Virtualización?	La relación entre Prometeo y Aprender, salió de crear una carrera en competencias apoyada en tecnología, idea que surgió del vicerrector académico, hice parte del proyecto pero no tenía conocimiento en la parte de competencias; se conversó con las personas del Área Inicial, y se habló con la Facultad de Ciencias Administrativas porque la carrera que se quería promover era esa. Nos unimos esos tres grupos, el Área de Tecnología, la gente del Área Inicial y de FACES (Facultad de Ciencias Económicas y Sociales).	<b>MODELO CURRICULAR:</b>  <b>ENFOQUE EN COMPETENCIAS</b>



	Consideramos que había un primer bloque el cual llamamos Prometeo, corresponde al primer año de la carrera, pero lo importante era que se iba a desarrollar en competencias haciendo uso de la plataforma, ya que esos cursos se diseñarían de la forma semi presencial y también virtual, se diseñaron los ochos módulos.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN
	Prometeo que está sobre la nueva plataforma, tiene mayores funciones que la anterior; foro, chat, cartelera, publicaciones, entregas, recibir, procesar las notas, etc. Por eso la plataforma actual se puede considerar adecuada dentro de la población que maneja. En este momento estamos ampliando servidor, tanto el ancho de banda y la capacidad de pasar los cursos, de uno a dos.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN
Frente al proceso de aprendizaje, ¿Han visto que los procesos de Virtualización contribuyen a mejorar la enseñanza en el estudiante? ¿Qué falencias han encontrado?	Yo creo que la plataforma ha contribuido a que el profesor haga el esfuerzo por rediseñar su materia dentro del Modelo Educativo, para que lo administre de la mejor manera. Esto ha sido beneficioso para el profesor que lo ha adoptado.	<b>PROFESORES:</b>  INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN
	La plataforma a su vez obliga al estudiante a ser más responsable del aprendizaje ya que tiene que participar en los foros, resolver actividades, etc.	<b>ESTUDIANTES:</b>  INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN
	Se dictan cada vez más materias por la plataforma, como química, que obviamente requiere de más compromiso por parte del estudiante, pero hay mucha gente que agradece esto, que son los nativos virtuales.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN
	Para postgrados el Modelo Educativo fue diferente. Yo creo que esto es importante pues este cambio fue mucho más difícil ya que las personas que estaban dirigiendo no tenían el interés. Aquí fue fundamental el apoyo del decano para la parte virtual, él llega y forma parte de todas las decisiones que se toman en postgrado, lo cual es una diferencia muy grande.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN

¿Qué acciones se han hecho para lograr la participación activa de los profesores?	Hacemos un trabajo dinámico, los invitamos, conversamos y les mostramos la plataforma. Hubo una época en donde dictábamos charlas e invitábamos a profesores que ya habían adoptado este modelo y dijeran la experiencia, expresaran ideas, lo cual ha sido básicamente para el área de pregrado; después para postgrado en vista de que no veíamos que avanzábamos igual que en pregrado, optamos por la opción de que el curso lo dictarán expertos.	<b>PROFESORES:</b>  INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN
¿Creen ustedes que tienen la suficiente autonomía y los recursos necesarios para poder realizar las cosas que se plantean?	Autonomía, sí.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  AUTONOMÍA Y TOMA DE DECISIONES
	Recursos no, porque nuestro presupuesto no alcanza, llevamos pidiendo dos años para ampliar la banda y todavía es el día que no la hemos contratado ni nada.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  RECURSOS FINANCIEROS
	En el caso de recursos humanos para mí eso es un problema, porque son profesores de medio tiempo que trabajan en la calle, que no pueden recibir una capacitación, entonces es complicado.	<b>PROFESORES:</b>  GRADO DE IMPLICACIÓN Y COMPROMISO
	También, pienso que debería haber una mayor remuneración de acuerdo al número de estudiantes que se atienden en plataforma, pero no se ha logrado ese acuerdo.	<b>PROFESORES:</b>  POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN, SALARIOS E INCENTIVOS

<b>ENTREVISTA 10. DIRECTORA DE BIBLIOTECA</b>		
<b>PREGUNTA REALIZADA</b>	<b>TEXTO BÁSICO</b>	<b>CATEGORÍAS</b>
¿Cómo se encuentra organizada la Biblioteca?	La biblioteca cuenta con una estructura planar, donde cada una de las unidades tiene una responsabilidad importante, se crearon unidades diferentes, una estructura así no abunda en las universidades, existe una unidad que se llama Desarrollo de Colecciones, las cuales normalmente tiene la biblioteca; hay procesos técnicos, se tiene servicio al cliente, pensando en aquellas personas que hay que atender de forma adecuada. Las otras unidades son difusión de imagen, con la cual nos proyectamos, asesorías, documentales y servicios electrónicos; lo que antes se llamaba Referencias y la Unidad de Apoyo a los Servicios Electrónicos, entre otras. Tenemos un lema y es no decir, no de primera entrada, sino buscarle solución al usuario.	<b>MEDIOS Y RECURSOS:</b>  <b>BIBLIOTECA</b>
¿Tienes vinculación con alguna red o con otras bibliotecas de otras universidades?	Estamos metidos dentro de una red la cual agrupa bibliotecas de universidades Latinoamericanas y españolas; lo que no tengamos aquí, lo logramos con estas universidades, por lo menos con profesores que han pedido capítulos de libros, nosotros por la red logramos capturar lo que el profesor pide.	<b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b>  <b>INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN</b>
		<b>MEDIOS Y RECURSOS:</b>  <b>BIBLIOTECA</b>
¿Cómo es el proceso de adquisición de los requerimientos?	Estamos en este momento pasando una situación muy crítica en el país en donde tenemos limitación con aquello de los dólares; pero nosotros logramos negociar con las autoridades para que nos permitieran por lo menos otra banda de información internacional, para poder dar respuesta a todos, y eso lo pagamos en dólares.	<b>MEDIOS Y RECURSOS:</b>  <b>BIBLIOTECA</b>

La Universidad, ¿maneja sus recursos propios? o ¿Esta parte es administrativa?	Nosotros planificamos; en donde decimos para el próximo período qué base de datos se necesita, hacemos el presupuesto con base en esto y nos lo aprueban.	<b>MEDIOS Y RECURSOS:</b>  BIBLIOTECA
El uso de las redes que mencionas, ¿Es frecuente? ¿Valió la pena la inversión?	Al principio se veía poco uso a pesar de que se mandaba información a los profesores y estudiantes por la red, entonces hemos realizado talleres, desarrollo de las competencias de la información, talleres dirigidos a estudiantes de primero, quinto y próximos a graduarse. Se brinda adiestramiento a los profesores en donde ellos aprenden con un sin número de herramientas.	<b>MEDIOS Y RECURSOS:</b>  BIBLIOTECA
	También tenemos una herramienta llamada "Biblioteca a tu alcance", como parte de la proyección a la comunidad, desde la cual salimos del ámbito institucional y nos dirigimos a las escuelas, en donde montamos un stand, ganando bastante usuario.	<b>MEDIOS Y RECURSOS:</b>  BIBLIOTECA
¿En qué consiste el servicio de Biblioteca Virtual?	Una pequeña plataforma llamada biblioteca AGORA, en donde los profesores dan inicio a sus cursos virtuales o la utilizan por ser muy amigable, hay profesores que dirigen trabajo de grado y consideran que este merece estar al alcance de mucha gente, entonces lo montamos en esa plataforma.	<b>MEDIOS Y RECURSOS:</b>  BIBLIOTECA
Los profesores, ¿hacen solicitudes periódicas de libros que quieren tener en la biblioteca?	Sobre todo en las carreras nuevas en donde ellos nos mandan listas de libros que necesitan, los estudiantes no realizan esto.	<b>MEDIOS Y RECURSOS:</b>  BIBLIOTECA
¿Existe algún mecanismo para que los estudiantes sugieran libros?	Los estudiantes como tal no. Si se solicita al servicio al cliente y nos lo sugieren, sí se pide.	<b>MEDIOS Y RECURSOS:</b>  BIBLIOTECA
Me hablabas de un presupuesto para la biblioteca, ¿su asignación es anual?	Estamos empeñados en ser una biblioteca excelente, las últimas contrataciones se han hecho con profesionales, bibliotecólogos, para que ellos se conviertan profesionales en la información. Ellos quieren que de alguna manera las personas que necesitan información sepan utilizar los servicios	<b>MEDIOS Y RECURSOS:</b>  BIBLIOTECA

	electrónicos.	
	Hemos tenido que preparar talleres donde los estudiantes aprendan a utilizar diccionarios, que entiendan qué es una revista indexada, porque no tienen conocimientos sobre esto. Hemos diseñado actividades como el “El café con letras”, en el que invitamos cuatro escritores para que le den una charla a los estudiantes al aire libre, de manera que cualquiera pueda vincularse. Empezamos con una charla humorística. También tenemos un concurso que se llama el Abrapalabra, donde determinamos el tema, ellos consultan y discutimos sobre él y se ganan premios como cámaras fotográficas digitales, Ipod, etc. El café con letras lo hacemos dos veces al año y el Abrapalabra una vez al año.	<b>MEDIOS Y RECURSOS:</b>  BIBLIOTECA
¿Sientes que los espacios físicos con los que cuenta la biblioteca son suficientes?	La planta física no es suficiente, pero no hemos tenido los fondos para ampliarla, los estudiantes reclaman sus espacios.	<b>MEDIOS Y RECURSOS:</b>  BIBLIOTECA

<b>ENTREVISTA 11. DIRECTOR DE CEDECA</b>		
<b>PREGUNTA REALIZADA</b>	<b>TEXTO BÁSICO</b>	<b>CATEGORÍAS</b>
¿Cómo se encuentra organizado y cuál es el propósito de CEDECA?	El Centro de Carreras es una coordinación adscrita al Decanato de Estudiantes de la Universidad Metropolitana que tiene como finalidad integrar a estudiantes, egresados, profesores y empresas en un mismo lugar, facilitando su interacción a través del sitio web, la ubicación de pasantías, empleo, temas de grado y propuestas de investigación.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  <b>CONFORMACIÓN DE REDES Y GRUPOS</b>
¿Cómo se nutre de solicitudes la bolsa de empleo?	Es sencillo el mecanismo con CEDECA. Tenemos un mercado cautivo de empresas que ya han venido vinculadas al programa, que están muy enfocadas en buscar profesionales nuestros, lo único que hicimos fue darle una herramienta adicional que le facilitara o le diera mayor velocidad al proceso de selección, el mismo proceso de evaluación de la información al estudiantado, al egresado, que es lo que hay. Ahora a través de la página Web nosotros vía electrónica distribuimos la información a todos los estudiantes y a todos los egresados para futuras ofertas.	<b>EGRESADOS:</b>  <b>SEGUIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO</b>
	La mayoría de empresas que han llegado a CEDECA, llegaron porque yo desde hace cinco o seis años atrás, tenía contacto con ellas, pues realizamos en ese entonces con los estudiantes la feria del empleo aquí dentro de la universidad. Teníamos muchos contactos. Entre mil y tres mil empresas que me quedaron de esta experiencia, de esas, doscientas veinticinco vienen desde ese entonces como contacto.	<b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b>  <b>VÍNCULO CON EL SECTOR EMPRESARIAL</b>

¿Qué porcentaje de alumnos de UNIMET encuentran empleo a través de la bolsa?	Los últimos tres años como dos mil cien usuarios, 50:50 entre estudiantes y egresados. Cuando una empresa está buscando un perfil, postulamos ochenta personas, buscan a tres o cuatro. No te puedo decir cuántos como tal, pero sí, que no todas las vacantes son cubiertas, excepto una búsqueda que está ahora que solo tiene postulados catorce o quince personas, pero es porque es muy específica y lleva como dos meses. Los usuarios pasan los currículos, las empresas los rechazan de una vez o lo pasan a entrevista, pero a uno le llega la notificación de cualquiera de las dos decisiones, entonces yo llamo, pregunto por qué se rechazó ó qué no le gustó, para hacer ese feedback y pues así la segunda vez que la ponga en la bolsa pueda ser que tenga la posibilidad de que sea aceptado.	<b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b>  <b>VÍNCULO CON EL SECTOR EMPRESARIAL</b>
	Algo muy bueno en los egresados de UNIMET es que la mayoría tiene trabajo, siendo algo que nos diferencia de otras universidades, por tanto la bolsa de empleo contribuye al posicionamiento en el mercado laboral.	<b>EGRESADOS:</b>  <b>RECONOCIMIENTO Y POSICIONAMIENTO</b>
¿Hay bolsa de empleo por sectores y se hace un seguimiento?	Sí se hace seguimiento, yo tengo una lista de empresas, la cual no hay chance de meter gente de otra universidad porque sabemos que cumplen con algunas normas laborales; algunas de ellas contratan una vez cada dos o tres meses e investigo en otras empresas, sabiendo así cuál es el tipo de perfil que le gusta a cada empresa y eso lo valoran bastante. El último año ha sido el mejor, y ha dado muy buen resultado; pero ahora último estamos compitiendo con seis empresas grandes.	<b>EGRESADOS:</b>  <b>SEGUIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO</b>
¿Qué relación tiene la bolsa de empleo con los egresados ya empleados?	Por lo menos en ciento ochenta empresas hay egresados nuestros y en la mayoría de los casos tengo contacto directo con ellos, si los convocamos para hacer recaudación de fondos, becas etc., parte de esa convocatoria va específicamente a UNIMET.	<b>EGRESADOS:</b>  <b>RECONOCIMIENTO Y POSICIONAMIENTO</b>
	Un problema grande es que la base de datos no se ha actualizado hace como seis años porque fue un proceso tedioso, pero existe una asociación de egresados, pero no ha tenido un gran impacto.	<b>EGRESADOS:</b>  <b>SEGUIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO</b>

¿Aporte como egresado?	Es muy importante la acción que está haciendo la empresa Y & V la cual esta becando cinco muchachos en ingeniería, el gerente es egresado de la UNIMET y director de la bolsa.	<p><b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b></p> <p>VÍNCULO CON EL SECTOR EMPRESARIAL</p>
	El valor que la empresa le da a nuestros egresados es el hecho del emprendimiento del trabajador, lo tienen catalogado como un egresado que innova que marca la diferencia, hay un grupo de empresas que solo buscan de nuestros egresados, justamente por la iniciativa que lleva. Para toma de decisiones, gente que necesiten que tenga criterio propio para resolver una situación buscan a los de UNIMET, y lo hacen empresas grandes.	<p><b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b></p> <p>RECONOCIMIENTO Y POSICIONAMIENTO</p>



<b>ENTREVISTA 12. DIRECTORA DE RELACIONES INTERINSTITUCIONALES</b>		
<b>PREGUNTA REALIZADA</b>	<b>TEXTO BÁSICO</b>	<b>CATEGORÍAS</b>
Quisiera que nos contara ¿Cuáles son esas funciones que adelanta la Oficina? ¿Cómo están organizadas y establecidas?	En la configuración de la oficina, el estado actual de las cosas es reciente, si bien la universidad siempre ha tenido un área vinculada con relaciones institucionales pero, desde el punto de vista organizacional, responde a la redistribución de áreas de trabajo recomendadas en el plan de mediano plazo de la universidad.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  ORGANIZACIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA
	Es una “oficina” en el sentido de que realmente como plantel de personal no estamos sino dos personas en la actualidad, una secretaria que me asiste, y de pronto una ayudantía de un estudiante y ya!, porque la idea no es que la oficina genere una estructura burocrática.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  ORGANIZACIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA
	Tiene que ver con relaciones interinstitucionales, nacionales o internacionales de cara a convenios formalmente firmados como alianzas potenciales, puesto que bien sabemos que este es un mecanismo de intercambio típico de las universidades y por demás muy eficiente en intercambio de recursos de conocimiento, de recursos de tecnología habitualmente. También apoyar activamente o ayudar a fortalecer lo que tiene que ver con las relaciones con egresados en tanto es un público muy dilecto o muy especial de cualquier universidad. El egresado es un hijo que siempre está en casa, y hoy por hoy también está planteado dentro del marco de acción de esta oficina, el apoyar activamente las estrategias de consecución de fondos o recursos para la institución, con base en las prioridades definidas por las autoridades y el Consejo Superior y lo que también uno contribuye a identificar como necesidades de recursos económicos, para apalancar proyectos vitales para la universidad. El trasfondo de todo esto son las relaciones interpersonales que son el sustrato de las instituciones.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  CONFORMACIÓN DE REDES Y GRUPOS

<p>¿Qué convenios o relaciones se ha establecido con universidades en Venezuela o fuera de ella? ¿Qué tipos de convenios tiene? ¿Cuántos son?</p>	<p>A groso modo, desde el pasado reciente de la universidad yo te diría que lo que he rastreado y más o menos me he familiarizado en estos meses, la universidad tiene firmados fácilmente unos cuatrocientos convenios, me refiero a los convenios de orden técnico, tecnológico, centrados en lo académico, científico, etc., también con instituciones nacionales e internacionales, sea para desarrollo docente o como también para intercambio de conocimientos, y/o para eventualmente realización conjunta de proyectos u otras actividades, eso sobre todo en el área de convenios con otras universidades o instituciones educativas, pero también están los convenios con instituciones privadas o públicas en función de servicios en donde la universidad actúa cual ente consultor llamemos así ... desarrolla proyectos y /o servicios educativos para cubrir otras necesidades. Es parte de su responsabilidad social, es parte de su ayuda de servicios o de extensión a las comunidades, convenios con la Alcaldía, Gobernaciones tanto del área metropolitana como del interior del país, básicamente en función de eso, no de proveer asesoría y/o servicios y productos educativos.</p>	<p><b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b></p> <p><b>RELACIONES INTER-INSTITUCIONALES.</b></p>
<p>¿En esa misma línea entonces qué tan conocido es al interior de Venezuela y fuera de Venezuela el proyecto educativo de UNIMET?</p>	<p>Yo creo que el Modelo Educativo de UNIMET pueda ser más conocido al interior del país que al exterior. En la actualidad no en cuanto a Venezuela ciertamente debe haber más información dentro del grupo de universidades o instituciones que también están en el área metropolitana de Caracas, porque la frecuencia de intercambio lo facilita y, hoy en día, porque esa red de egresados o ese grupo de egresados, de alguna manera confortan y proyectan un perfil profesional que tiene que ver con ese modelo educativo por el cual ellos pasaron.</p>	<p><b>MODELO EDUCATIVO:</b></p> <p><b>ENFOQUE EN COMPETENCIAS</b></p>

	<p>En la parte internacional, ciertamente la universidad ha tenido y tiene proyección por su participación activa en varias organizaciones que a su vez son redes, ejemplo, la Organización Universitaria Interamericana (OUI), que significa toda una red hemisférica hasta el año 2008, esta universidad es la figura del Doctor Moreno León, el rector tenía la secretaría de la OUI, por lo tanto esa es una posición de apalancamiento y proyección, además de integración. Hoy por hoy también estamos muy activos en la red CALUAS que debe su nombre al sitio de Tracia, donde nació, si bien, los promotores son unas universidades norteamericanas y de varios otros países del mundo. En realidad es una red orientada cuyo común denominador es justamente el compromiso cívico, la responsabilidad social de la universidad con su entorno primario y posterior. Esa red que nació con veintinueve universidades fundadoras una de las cuales fue la UNIMET, hoy por hoy son como ciento diecisiete en los cinco continentes y, UNIMET, se mantiene dentro del cuerpo directivo de la red.</p>	<p><b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b></p> <p><b>PROYECCIÓN INSTITUCIONAL</b></p>
<p>¿Qué medidas próximas o futuras? ¿Qué acciones considera que se deben tomar para seguir por ese camino de proyección de UNIMET hacia el exterior y hacia el mismo Venezuela?</p>	<p>En lo que tiene que ver con mejora continua. Son quizás dos los pivotes de acción para mantener y fortalecer esa posición: la excelencia académica y responsabilidad social para y con nuestro entorno. El cuerpo profesoral, es una de las áreas, sino la primera, en donde la universidad debe invertir en sentido material e inmaterial, porque es la garantía en competitividad de calidad de este traspaso o intercambio de conocimiento hacia el alumnado y en el área del compromiso cívico, proyección y responsabilidad social, porque realmente estas instituciones como todas no están encapsuladas en una isla de excelencia, sino que se deben a las sociedades de las que venimos.</p>	<p><b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b></p> <p><b>POLÍTICAS INSTITUCIONALES</b></p>

Las actuaciones que toma la oficina son iniciativa propia en parte, o se examinan y canalizan también propuestas que de pronto hagan los docentes en relación de sugerir vínculos con otras instituciones para investigar. ¿Cómo es la toma de decisiones frente a establecer una relación interinstitucional?	Una de las formas que yo me impuse para ir conociendo la Universidad, fue conversar con una lista de profesores, pero también de empleados administrativos de distintos niveles para conocer un poco mejor la institución por dentro a través de su gente e identificar o ayudar a identificar inquietudes, necesidades, esa gama de cosas, que tú puedes decir, esto está a nivel de sueño, esto está a nivel de idea, de pre borrador y aquel otro tiene un proyectico ya puesto en blanco y negro y hasta le pones números, de distinto calibre, magnitudes y algunos de ellos ciertamente, ya estaban orientados, direccionados en función de lo que hoy por hoy tiene la universidad definido como prioridades a términos de proyectos y de estrategias de acción de modo que yo veo que lo que viene de un proceso abajo – arriba y en ese sentido pues uno puede ser también desde otra oficina un canal y un intermediador.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  GESTIÓN ACADÉMICA Y CURRICULAR
¿Qué propuestas tiene pensadas? ¿Cómo tienes proyectada la Oficina? ¿Qué proyección internacional tienes para UNIMET?	Continuar para mí una línea de acción interesante e importante estratégicamente hablando, es justamente conservar y fortalecer estas posiciones dentro de ciertas redes u organizaciones internacionales de orden académico que obviamente te dan posición y responsabilidad para seguir y poder penetrar la institución; es porque a la vez estas seguro de cuan bueno eres, y pues no solamente mostrarlo, sino ofrecer tus servicios, y pienso que realmente a través de este tipo de redes hago “colonia” esa escala en lugar de ser una por una, lo hago a través de estas redes, me parece bien importante.	<b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b>  RELACIONES INTER-INSTITUCIONALES.
¿Qué previsiones tienes para organizar procesos. para seguir mejorando el desarrollo de la oficina?	Con respecto a los egresados y/o las organizaciones en donde ellos se involucran, estamos evaluando cómo trabajar en términos de acompañamiento o de alianza, confieso que no sé ahorita con cuál de las modalidades de organización vamos a decir permitidas por la universidad, pero que no necesariamente la universidad adopta o apoya vamos a optar. La expectativa de la universidad es que los egresados se integren y en esa medida vamos alineando y concertando cosas, ese es un modelo de trabajo ciertamente distinto al que yo he conocido en otras instituciones, para mejorar en función de proyección y de	<b>EGRESADOS:</b>  SEGUIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO

	servicio de la universidad a través de este tipo de organización como es la asociación de egresados.	
	El mejoramiento, no sé si es la palabra adecuada, pero podemos decir, que lograr el mayor estrechamiento de relaciones y por lo tanto de agendas de trabajo de la universidad y de la fundación Universidad Metropolitana. Mejorar ese vínculo fundación universidad, porque ciertamente que son instituciones de interdependencia plena.	<b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b>  <b>RELACIONES INSTITUCIONALES</b>
¿Tienes algún otro aspecto que de pronto no hayamos contemplado en esta entrevista y que tu veas que nos puedas compartir, que vale la pena que conozcamos y que se me haya escapado a mi preguntarte?.	Fíjate que esto me permite caer en cuenta, que no había detallado o resaltado unas tres áreas, tres en una dentro de todo esto que mencionamos ahora de un enfoque sistémico e integral, que tiene que ver con el Modelo Educativo en la universidad y que quizás en otras universidades yo no había encontrado como de manera tan felizmente integrada que no se si necesariamente todo el profesorado, alumnado y empleados de la lo valoran y lo disfrutan que son tres áreas: la cultural, la deportiva y la ambiental, quizás la ambiental un poquito más que las otras dos porque todo lo que tiene que ver con la protección y conservación del medio ambiente desde el ángulo académico, como técnico como de gestión, está cada vez siendo un distintivo de la universidad, además su enclave casi que lo obliga, pero no solamente por estar donde está sentada al pie del Parque Nacional del Ávila, sino porque ella realmente tiene una fortaleza importante en el área de estudios ambientales; la parte deportiva y cultural de esta universidad es riquísima, es muy buena, allá hay unos baluartes o sea de la misma calidad académica que la academia convencional que está en las aulas enseñando las carreras. Para mí, es un descubrimiento muy agradable de verdad, que esto esté en esta universidad en estas condiciones pero en líneas generales yo veo que aquí también es estimulado, es fortalecido en función de una formación integral del estudiante pero además la oferta es particularmente buena.	<b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b>  <b>BIENESTAR INSTITUCIONAL</b>

<b>ENTREVISTA 13.COORDINADOR DE PUBLICACIONES OFICIALES</b>		
<b>PREGUNTA REALIZADA</b>	<b>TEXTO BÁSICO</b>	<b>CATEGORÍAS</b>
¿Cuáles son las funciones que adelanta la Oficina de Coordinación de Publicaciones Oficiales?	En el año 2009 comenzamos a trabajar en lo que es la oficina de publicaciones académicas y apoyo a la educación. En esa oportunidad, se designó un cuerpo para cada una de las publicaciones, un cuerpo editorial, uno se refiere a los libros de apoyo a la educación, el otro cuerpo editorial que es para la revista Cuadernos UNIMET.	<b>MEDIOS Y RECURSOS:</b>  PUBLICACIONES
	La segunda revista es académica no arbitrada y ahí puede ofrecerse unos artículos además de los de nuestros profesores y de otros pertenecientes a otros planteles educativos. Comenzamos en el 2009, tenemos un catálogo de más de sesenta publicaciones, tomando en cuenta que antes no había ninguna, ese catálogo está en la Web puede ser consultado y de ello recibimos constantes solicitudes de nuestros libros, libros que se venden en las librerías de la universidad o librerías externas.	<b>MEDIOS Y RECURSOS:</b>  PUBLICACIONES
¿Cuántas personas están en el apoyo de ésta Oficina?	Yo solo coordino esto, es decir, recibo el material, los reviso, invito a algunos de los miembros de los grupos editoriales, se toma una decisión; una vez tomada se entrega a los árbitros, lo revisan y los traen de regreso, contratándose así un diseñador gráfico para la diagramación y posterior a las diferentes aprobaciones por parte del autor a un impresor, cualquier imprenta nacional de acuerdo a los presupuestos.	<b>MEDIOS Y RECURSOS:</b>  PUBLICACIONES
¿Considera que cuenta con los recursos suficientes para realizar su labor?	Nosotros preparamos un presupuesto con base en lo que ya contamos que puede editarse en ese periodo, los cálculos son hechos de acuerdo a las cifras que nos indican los impresores y diseñadores.	<b>MEDIOS Y RECURSOS:</b>  PUBLICACIONES
En términos de autonomía y la toma de decisiones frente a las publicaciones, el manejo de la Oficina, ¿Cómo se siente?	En términos de autonomía, no tengo ningún problema.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  AUTONOMÍA Y TOMA DE DECISIONES

¿Cómo se establecen las líneas de publicaciones en la Universidad? hablaba usted de dos ejes. ¿Cómo fue ese proceso?	En realidad podemos publicar cualquier cosa, desde que sea académica y apoye la educación. Los dos cuerpos colegiados son de diferentes personas, unas se han ido especializando en los contenidos de una revista no académica, a pesar de ser todos ellos académicos muy reconocidos, y el otro cuerpo es el que lee todos los materiales, revisa que lo árbitros hayan llenado las planillas que se les envían para su aprobación, planillas en donde ellos pueden cambiar el contenido o alertar el criterio adecuado y si son publicables mercadeables o no.	<b>MEDIOS Y RECURSOS:</b>  PUBLICACIONES
¿Qué valoración harían de las publicaciones hechas por los profesores de UNIMET?	La calidad de las publicaciones es excelente y son tan buenas que se venden todas.	<b>MEDIOS Y RECURSOS:</b>  PUBLICACIONES
¿Existe una motivación en los docentes?	Los profesores están interesados en publicar, fíjese, para este presupuesto que comenzaría en el mes de octubre, yo tengo diecinueve publicaciones que ya están concertadas con los respectivos autores.	<b>MEDIOS Y RECURSOS:</b>  PUBLICACIONES



<b>ENTREVISTA 14. DIRECTORA DE CAPITAL HUMANO</b>		
<b>PREGUNTA REALIZADA</b>	<b>TEXTO BÁSICO</b>	<b>CATEGORÍAS</b>
¿Cuántas personas están bajo tu mando?	En la dirección, son diez personas dirigidas por área. Las áreas de administración de personal que tiene que ver con el pago mensual de la nómina, todo lo relacionado con el cumplimiento de deberes formales que nos toca; está el área de captación y desarrollo que tiene que ver con el desarrollo del personal administrativo y apoyo al desarrollo del personal académico, luego el área de seguridad y salud laboral, también el área de compensación con todo lo que tiene que ver con los salarios, éstas son las grandes áreas que desarrollamos.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  GESTIÓN ACADÉMICA Y CURRICULAR
¿Qué tipo de actividades desempeñan?	Nosotros tenemos mucho trabajo, pero particularmente con el sistema que tenemos estamos tratando de optimizar los procesos, pero siento que a pesar de todo hace falta una persona para todos estos procesos.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  GESTIÓN ACADÉMICA Y CURRICULAR
¿Cómo calificas el trabajo de las diferentes personas que ocupan los puestos de trabajo?	Muy buen trabajo realizamos todos en grupo. Yo creo que la gente se siente bien en la universidad.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  GRADO DE IMPLICACIÓN Y COMPROMISO
	A lo mejor hay determinadas secciones que tienen más trabajo que otras y aquellas que tienen más, están descompensadas en el apoyo respecto a la respuesta de trabajo, pero yo me inclino por la forma como nos organicemos internamente y hagamos un análisis de las actividades que nos proporcionan un bienestar y las que no, eliminarlas, y yo creo que esto mejoraría.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  ORGANIZACIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA
	Yo creo que nosotros somos más de los que deberíamos ser en número; yo creo que podríamos ser más efectivos.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>



		<b>ORGANIZACIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA</b>
--	--	--------------------------------------------------------

<b>ENTREVISTA 15. DIRECTORA DE FORMACIÓN SOCIAL</b>		
<b>PREGUNTA REALIZADA</b>	<b>TEXTO BÁSICO</b>	<b>CATEGORÍAS</b>
Iniciemos por conversar sobre las funciones que adelanta la Dirección de Formación Social dentro de la Universidad. ¿Cuáles son esas funciones?	En el año 2001-2002 las autoridades deciden incorporar la formación social en los estudiantes; básicamente en ese momento la preveían como una práctica social, me proponen que cambie y diseñe esa práctica social, pues se presentía que la ley de servicio comunitario iba a ser inminente. Entonces, me reuní con un grupo de cinco profesores y estuvimos analizando cómo se podía formar al estudiante en la práctica profesional social haciendo así referencia a que el muchacho saliera a realizar alguna acción social en una institución o en alguna comunidad... cuando la ley surge se hace un análisis de cómo se estaba haciendo y de acuerdo a la ley lo ajustamos. Existieron relativamente pocos ajustes que hacer, porque ya nosotros teníamos las mismas ciento veinte horas de servicio comunitario que la ley exige.	<b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b>  <b>EXTENSIÓN - FORMACIÓN SOCIAL</b>
	Es así como establecimos tres estrategias: La primera era la construcción de un eje transversal con base en la responsabilidad social, la segunda era una asignatura básicamente con el objetivo de transmitir ciertos conocimientos y en tercer lugar el servicio comunitario que antes de que existiera la ley se llamaba Prácticas Profesionales Sociales.	<b>MODELO EDUCATIVO:</b>  <b>EXTENSIÓN - FORMACIÓN SOCIAL</b>
	De esas tres estrategias, las que se han desarrollado y ya están funcionando desde el año 2002, empezamos con las prácticas profesionales y en el año 2003 con la materia. El eje trasversal que es para mí mucho más importante; está todavía por hacerse.	<b>MODELO CURRICULAR:</b>  <b>EXTENSIÓN - FORMACIÓN SOCIAL</b>
	Cuando la ley surge se hace un análisis de cómo se estaba haciendo y de acuerdo a la ley lo ajustamos. Existieron relativamente pocos ajustes que hacer, porque ya nosotros teníamos las mismas ciento veinte horas de servicio comunitario que la ley exige.	<b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b>  <b>EXTENSIÓN - FORMACIÓN SOCIAL</b>

	Se crea un departamento que rige la parte administrativa (administra a los estudiantes y tutores) y ahí se decide entonces, las funciones que le tocan a esa dependencia y las que me tocan a mí, eso salió por Consejo Académico. A mí me corresponde todo lo que tiene que ver con la responsabilidad social, velar que se estén cumpliendo las cosas definidas para este servicio comunitario, velar por las personas que tienen que ver con la responsabilidad social, en fin, existen una cantidad de cosas muy generales y muy amplias.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  <b>ACTITUD FRENTE AL CAMBIO</b>
	Yo siento que a esta altura las cosas han variado un poco, por las circunstancias reales. Por ejemplo, se manejan mucho las relaciones interinstitucionales, teniendo la parte de responsabilidad social. Es decir, la relación con instituciones con las cuales firmamos convenios para ejercer o ejecutar un proyecto tiene que ver con responsabilidad social.	<b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b>  <b>EXTENSIÓN - FORMACIÓN SOCIAL</b>
	La asignatura que creamos tiene que ver con los problemas del país. ¿Qué es lo que le pasa al país? ¿Cómo se llega a las situaciones que estamos ahora? Qué es desarrollo? ¿Qué es capital social, democracia? Es una materia para formar a muchachos más que nada conceptualmente.	<b>MODELO CURRICULAR:</b>  <b>EXTENSIÓN - FORMACIÓN SOCIAL</b>
	El eje transversal que es lo más importante y a lo que responde la unidad transversal, está atrasado. Por diferentes circunstancias y porque aquí existen muchas cosas que hacer como dijimos en el focus grup, “esto está sumamente complicado”. Entonces primero, se atiende lo urgente y luego lo importante. Segundo, porque es lo más difícil, porque se da una capacitación a los profesores para que ellos puedan incorporar los valores de la responsabilidad social a lo largo de toda la formación social, de la cual conceptuamos en formación ética, formación social y cívica.	<b>MODELO CURRICULAR:</b>  <b>EXTENSIÓN - FORMACIÓN SOCIAL</b>
	Pero este es el momento para el estudio, para estar trabajando con responsabilidad social, porque se están trabajando con competencias y los cambios que se pretenden hacer del cuatro más uno, trimestralizar, etc. Entonces este es el momento de incorporar estas cosas.	<b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b>  <b>EXTENSIÓN - FORMACIÓN SOCIAL</b>

¿Actualmente cuántas personas trabajan en la dirección de formación social?	Ahí no existe sino otra persona de medio tiempo, mi secretaria que es muy eficiente y yo, pero profesionalmente existe solo un profesor.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  <b>ORGANIZACIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA</b>
	En el Plan Trienal, se está buscando poder incorporar la responsabilidad social como uno de los objetivos. Existen seis objetivos, uno de ellos es elaborar el modelo de responsabilidad social propia en la universidad. Esta política tiene que salir de arriba y efectivamente la secretaria general Mercedes de la Oliva, asumió esa tarea, ha estado organizando su grupo de gente e implementando o definiendo por dónde y cuándo vamos a empezar, acogieron un documento (la perspectiva de François Ballet).	<b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b>  <b>EXTENSIÓN - FORMACIÓN SOCIAL</b>
	Por esta razón se han creado varios grupos. Unos que tienen que ver con la responsabilidad social interna, con la responsabilidad social externa, otros la parte ambiental, la cognoscitiva, la de investigación y docencia. Existen cinco equipos y yo manejo uno que tiene que ver con la responsabilidad social al exterior, la idea es hacer un diagnóstico para ver dónde va, cómo vamos, qué hemos hecho en cuanto a responsabilidad social en éste ámbito, qué está por hacerse y crear un plan de trabajo. Para el diagnóstico debemos tener claro qué es lo que vamos a diagnosticar para el mes de Octubre, y el año que viene hacer el diagnóstico porque tiene que estar el modelo, la propuesta y el diagnóstico para el año 2010.	<b>MODELO EDUCATIVO:</b>  <b>EXTENSIÓN - FORMACIÓN SOCIAL</b>
¿Sientes que desde la dirección, tienes la suficiente autonomía para realizar las funciones que tienes a cargo?	Sería conveniente revisar esas funciones, tomando en cuenta las novedades de la universidad para el presente, quizá habría que esperar al diagnóstico para realizar esta tarea, porque hay otras personas que se van a ver involucradas desde lo transversal, desde los departamentos y escuelas entre otros. Hay dos instancias y quien está encargado del Área Inicial tiene que empezar por el Área Transversal. Luego, va a venir otra instancia, creada por otra persona a partir de octubre que	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  <b>ACTITUD FRENTE AL CAMBIO</b>

	va a tener las materias básicas y generales y también ahí tiene que estar el Eje Transversal.	
¿En cuanto a los recursos con los que cuentas, consideras que son suficientes para las actividades, los programas y los planes que desarrollan desde la dirección?	Ahora un poco más, porque yo estaba sola. Hace un año estoy con una persona que trabaja medio tiempo y a veces menos de ese medio tiempo, porque también tiene otras funciones, es importante tener esta persona. La calidad de esta persona es muy buena, porque no es simplemente una ayuda operativa, sino, que es una persona que tiene la capacidad de aportar efectivamente, que reflexiona; porque esta es un área en donde hay que sentarse a pensar bien, hay que investigar.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  ACTITUD FRENTE AL CAMBIO
¿El área tiene asignados recursos económicos propios?	El área tiene asignados recursos económicos propios, pero no mucho. Yo pienso que necesita un refuerzo fuerte a partir de Octubre, ya que a partir de ahí se necesita ayudar al profesor en buscarle material y se requiere más esfuerzo. Si no se les incorpora a los profesores que son más de quinientos entre tiempo convencional y tiempo completo, no tiene sentido, porque debe existir una convicción y un conocimiento previo principalmente.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  RECURSOS FINANCIEROS
¿Qué acciones se han llevado a cabo en los últimos tres años para desarrollar la formación social en los estudiantes?	Estas tres estrategias se armaron durante los años 2002 hasta el 2005, pero más recientemente hemos tenido talleres con invitados para conferencias aquí, y un documento que se empezó a trabajar, "Competencias Sociales, Cívicas y Éticas" y el Perfil del Egresado. Se han tenido reuniones de discusión. Se hicieron los talleres con los documentos que fueron hechos por cuatro personas, se lo mandamos al vicerrector académico y lo discutimos el año pasado con un grupo de cuarenta profesores en tres talleres distintos. Recogimos la información con la idea de publicarlo, no con el propósito de competencias, pero ayuda, porque tiene conocimiento, actitudes, valores; o sea, no está hecho con toda la metodología exacta de la implementación en competencias, pero la idea es que pueda ayudar a la creación de perfil del egresado y formar así el Eje Transversal.	<b>MODELO CURRICULAR:</b>  EXTENSIÓN - FORMACIÓN SOCIAL

	Hemos trabajado en unos documentos al respecto y tenemos un profesor que está preparando un taller para dictar a los profesores sobre transversalidad y cómo incluir en el currículo de estudio los contenidos y las actitudes de la responsabilidad social... primero es terminar el documento que tenemos ahora y que pasen la mayor parte de profesores por los talleres que estamos preparando de transversalidad y responsabilidad social, y luego, ellos tienen que ir incorporando eso en sus materias, luego quizá tener siempre conferencias con personas que vengan de afuera, tener gente de aquí mismo de Venezuela que haga investigación.	<b>MODELO CURRICULAR:</b>  <b>EXTENSIÓN-FORMACIÓN SOCIAL</b>
	Una de las fallas que tenemos con el servicio comunitario, es que tenemos que crear instrumentos que nos permitan medir en todas las áreas los defectos. Se debe hacer una estructura evaluativa, una manera de evaluar los cambios y los procesos que se adelanten, ésta meta es la más importante.	<b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b>  <b>MODELO DE GESTIÓN</b>
	La otra área son los estudiantes, la metodología de aprendizaje, es el servicio, por lo tanto se supone que los estudiantes tienen que variar, tiene que haber un cambio en ellos, un nivel de mayor grado de sensibilidad, conciencia.	<b>ESTUDIANTES:</b>  <b>EXTENSIÓN-FORMACIÓN SOCIAL</b>
	Se debe hacer una estructura evaluativa, una manera de evaluar los cambios y los procesos que se adelanten, ésta meta es la más importante.	<b>MODELO CURRICULAR:</b>  <b>EVALUACIÓN CURRICULAR</b>
	Otra meta que tengo es que el servicio comunitario tiene una serie de cosas que no están funcionando bien y que realmente amerita una jornada de reflexión con profesores que están trabajando en eso, para reorientar los proyectos de servicio comunitario.	<b>MODELO CURRICULAR:</b>  <b>PROCESOS CURRICULARES</b>
¿Cuántos proyectos de servicio comunitario?	Los que más hemos tenido, fue en el año que tuvimos veinticuatro, ahora hay diecinueve proyectos.	<b>MODELO EDUCATIVO:</b>  <b>EXTENSIÓN - FORMACIÓN SOCIAL</b>

¿Más o menos cuántos estudiantes se manejan?	Alrededor de quinientos a ochocientos estudiantes. En un tiempo como era una ley nueva algunos no la habían hecho, entonces se aglomeraron y ahora son setecientos.	<b>ESTUDIANTES:</b>  EXTENSIÓN- FORMACIÓN SOCIAL
	Yo siento igual que para este proceso debe existir mucho más apoyo de las autoridades como el vicerrector académico para que todos los profesores participen en los talleres.	<b>PROFESORES:</b>  FORMACIÓN PERMANENTE

<b>ENTREVISTA 16. EMPRESARIOS</b>		
<b>PREGUNTA REALIZADA</b>	<b>TEXTO BÁSICO</b>	<b>CATEGORÍAS</b>
	Yo soy egresado de la Universidad Metropolitana (1980) de la carrera de Ingeniería. Realicé mi postgrado en los Estados Unidos, me ofrecieron dictar clase en la Universidad, lo hice por un tiempo, pero lo dejé de realizar porque en el mundo de los negocios se viaja mucho y pues no es justo dejar a los estudiantes solos; trabajo mucho hacia el interior, Zulia, Paraguaná, entonces tuve que dejarlo, pero es una experiencia muy bonita que recuerdo con agrado.	<b>EGRESADOS:</b>  <b>FORMACIÓN DISTINTIVA</b>
	Adicionalmente, sí tenemos vínculos con la universidad de varios tipos, tenemos muchos egresados, como más de cien, de hecho los dos socios principales, uno soy yo, los dos somos egresados de UNIMET y de los vicepresidentes de primera línea, uno o dos son egresados. Tenemos además otro lazo, el cual es que poseemos una oficina importante en la zona portal y tenemos un espacio que son tres mil metros cuadrados al lado de la universidad.	<b>EGRESADOS:</b>  <b>SEGUIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO</b>
¿Con cuántas personas cuenta la empresa?	Tenemos otro vínculo que es una fundación la cual es dueña de parte de la empresa, básicamente orientada hacia dos funciones fundamentales una, el apoyo a la educación de alto nivel, apoyamos la gente necesitada en el área y tenemos un plan de becas principalmente de ingenierías, tenemos más de trescientos becados.	<b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b>  <b>VÍNCULO CON EL SECTOR EMPRESARIAL</b>
	La cámara venezolana de la construcción en el área civil tiene una cátedra con la Universidad Central y UNIMET, donde es una especie de práctica, donde los muchachos de décimo semestre reciben una exposición durante un día de un representante o un experto dueño de una compañía con visión futurista en construcción de vivienda, petrolera de represa y obras públicas. Los últimos dos años me ha tocado dar en la Metropolitana y en la Central una sola clase en un solo día, de lo que es la ejecución y construcción petrolera.	<b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b>  <b>RELACIONES INTER- INSTITUCIONALES.</b>



De los egresados que tú has conocido, incluso tú mismo, ¿Qué valores ó qué competencias resaltarías de los egresados de UNIMET?	Yo siento que la universidad de alguna manera deja una cierta huella en el emprendimiento que está en la visión de la universidad y creo que parcialmente lo logra, creo que haber incluido en el currículo materias que al final del corte gerencial ayudan mucho, recomendaría que se mantenga por lo menos parcialmente parte de la planta y tengan un contacto claro con la calle, sea el sector privado, público u otro sector.	<b>MODELO CURRICULAR:</b>  ENFOQUE EN COMPETENCIAS
	Por otro lado siento que la universidad estuvo bastante aislada en el tema político social y pareciera que tuvo un cambio importante en diez años y eso se nota en las noticias, ya que es un paso importante.	<b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b> RELACIONES INTER INSTITUCIONALES
	Estuve en la graduación de Rodrigo mi hijo, y él dio las palabras de grado de los estudiantes y me pareció realmente interesante y valioso, porque resaltaba que era una mezcla de ética profesional con cariño al país y con el hecho de hacer bien las cosas.	<b>EGRESADOS:</b>  FORMACIÓN DISTINTIVA
Desde tu experiencia, ¿Qué mejorarías o que recomendarías a las autoridades académicas para que incluyeran en la formación de los egresados con vistas a un mejor desempeño profesional?	Soy una persona muy creyente de las bases, entonces yo creo que uno va a la universidad no adquirir conocimientos, sino aprender a aprender y a crear competencias con capacidad de discernir, de aprender, capacidad de adaptarse a cada una de las situaciones.	<b>EGRESADOS:</b>  GRADO DE SATISFACCIÓN
	Un problema elemental, es la falta de capacidad de hablar y escribir, es grave, falta muchísimo en carreras como ingenierías, eso se deja mucho a un lado y uno debe saber hablar, escribir y comunicarse con el entorno. En la parte integral hay que seguirla mejorando, convencer que la parte humanística es una herramienta de una amplitud general de conocimientos, pero sobre todo, como un conocimiento que obligue a comunicarse de forma verbal, escrita, es fundamental.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  ENFOQUE EN COMPETENCIAS
	Siento que la iniciativa de la Cámara Venezolana de la Construcción de que los estudiantes en los últimos semestres tengan	<b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b>

	contacto con funcionarios de afuera, es muy bueno, yo promuevo eso para todas las carreras con más intensidad.	<b>VÍNCULO CON EL SECTOR EMPRESARIAL</b>
	Creo que la existencia de materias de índole humanística es importante.	<b>MODELO CURRICULAR:</b>  ENFOQUE EN COMPETENCIAS
	Idiomas también, en mi época habían seis cursos de inglés, ahora hay dos, me parece un error.	<b>MODELO CURRICULAR:</b>  ENFOQUE EN COMPETENCIAS
	Materias de índole gerencial que yo tuve y que las aproveché muchísimo, se deben mantener y las básicas son herramientas fundamentales para una toma decisiones de cualquier ser humano en la vida profesional.	<b>MODELO CURRICULAR:</b>  ENFOQUE EN COMPETENCIAS

<b>ENTREVISTA 17. EMPRESARIOS</b>		
<b>PREGUNTA REALIZADA</b>	<b>TEXTO BÁSICO</b>	<b>CATEGORÍAS</b>
¿Qué valores ó qué competencias tú resaltarías de los resultados de UNIMET?	Nosotros tenemos bastantes egresados, que han pasado hacer parte de la organización y una de las características importantes es la formación integral que presentan, la cual es una formación para la vida, son personas orientadas a resultados, que están formadas para ser líderes y tiene la ventaja que se les hace énfasis en un segundo idioma.	<b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b>  RECONOCIMIENTO Y POSICIONAMIENTO
	En esta empresa nosotros necesitamos que las personas vengan en una formación en cargos específicos, totalmente bilingües o con un nivel intermedio, pero que puedan entender un correo, escriban y lean un material, que participen en conferencias, videoconferencias.	<b>MODELO CURRICULAR:</b> ENFOQUE EN COMPETENCIAS
¿En función de la experiencia qué se le recomendaría a los docentes para que incluyan en la formación de los egresados?	Una de las cosas sería el tema de que las pasantías deberían ser más largas, porque éstas tienen una organización de medio tiempo y para la organización es mas valioso tiempo completo o extenderlas más en el tiempo, porque mientras el pasante llega y se adapta, se pierde tiempo, porque en realidad ellos vienen a trabajar un plan acorde con su carrera, pero cuando él se climatiza, se tiene que ir.	<b>MODELO CURRICULAR:</b> ENFOQUE EN COMPETENCIAS
	También incluir unas materias más actuales, que van a la práctica al día a día; por otra parte a pesar de que les comentaba el tema del inglés como una ventaja, deberían verlo más durante toda la carrera desde el inicio hasta el final para que el nivel sea más alto.	<b>MODELO CURRICULAR:</b>  ENFOQUE EN COMPETENCIAS
	Otra cosa es el tema de la complementación de talleres y cursos en la formación de universitarios, respecto a técnicas de negociación, inteligencia emocional, herramientas gerenciales, al menos con una base para mejorar el aprendizaje del día a día.	<b>MODELO CURRICULAR:</b>  ENFOQUE EN COMPETENCIAS

¿Crees tú que los egresados de UNIMET son capaces de innovar y de resolver problemas?	Con su formación integral, ellos agregan valor al entorno laboral y como tienen una formación competitiva también esto colabora a que se mejore esa característica, de igual forma se adaptan muy bien a los cambios del entorno. Son personas que aportan.	<b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b>  RECONOCIMIENTO Y POSICIONAMIENTO
¿Consideras que el egresado aparte de las competencias de trabajo, viene con una serie de competencias transversales?	Sí, su actitud de servicio, su ética, el mejoramiento continuo, son personas que aportan.	<b>MODELO EDUCATIVO:</b>  ENFOQUE EN COMPETENCIAS
Desde tu experiencia, ¿Cuál sería la vinculación ideal con la Universidad?	Aquí el vínculo está relacionado con la captación de recursos humanos pasantes, que son el semillero para tener gente de banco en la organización, adicional tenemos vinculación con UNIMET con algunos programas específicos, con CEDECA etc.	<b>MODELO EDUCATIVO:</b>  VÍNCULO CON EL SECTOR EMPRESARIAL
	Es importante el feedback de la organización para ver esas áreas de oportunidad que el egresado tenga desde un inicio en su carrera profesional y así tener un mejor desempeño.	<b>MODELO EDUCATIVO:</b>  VÍNCULO CON EL SECTOR EMPRESARIAL
¿Otros aportes?	Agregar materias electivas que permitan conocer áreas específicas de trabajo, flujo de caja, vida de un tesorero, lo cual ayuda a ratificar si eso es lo que quieres.	<b>MODELO CURRICULAR:</b>  ENFOQUE EN COMPETENCIAS
¿Cuál es su concepto de UNIMET?	Una de las mejores universidades es la Metropolitana, la cual tiene muy bueno nivel, su exigencia es grande y busca mejorar; sus egresados se distinguen.	<b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b>  RECONOCIMIENTO Y POSICIONAMIENTO
	El nivel de estudio de postgrado y maestrías es muy bueno, los profesores son de primera línea y los recursos también.	<b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b>  RECONOCIMIENTO Y POSICIONAMIENTO

¿Cuánto es el número de empleados y egresados que tiene la empresa?	Nosotros tenemos cuatrocientas tres personas en general, de las cuales hay treinta egresados de UNIMET ubicados en rangos medios y altos.	<b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b>  <b>RECONOCIMIENTO Y POSICIONAMIENTO</b>
¿Cuáles son las áreas de vinculación?	Las áreas donde más hay pasantes es en el área de tesorería, administración, finanzas en las áreas de marketing y en el área de recursos humanos.	<b>ESTUDIANTES :</b>  <b>VÍNCULO CON EL SECTOR EMPRESARIAL</b>

<b>ENTREVISTA 18. EMPRESARIOS</b>		
<b>PREGUNTA REALIZADA</b>	<b>TEXTO BÁSICO</b>	<b>CATEGORÍAS</b>
¿Qué valores y competencias recalcarías tú, de los egresados de UNIMET que conoces?	Son personas de resultados; tú les encargas tareas y ellos te responden de manera inmediata y eficiente, si no lo saben, buscan la manera. Incluyendo otro elemento se puede decir que son bastante proactivos, buscan cualquier recurso para tener resultados y cosas adicionales a las que se les piden. Algo que también siento es que tienen una fortaleza alta a nivel de Inglés, para nosotros es indispensable, aquí rara vez hay alguien que tenga un nivel intermedio, y es algo importante porque si no, no los contrataríamos, eso es algo bastante positivo.	<b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b>  <b>FORMACIÓN DISTINTIVA</b>
	Nuestra principal fuente de reclutamiento es de Administración, y siento que están súper bien preparados a nivel de Inglés de empresa, porque tienen una visión muy grande, igual siento que les complementa el diplomado que hacen, e incluyen unas materias adicionales que les ayuda a fortalecer el área gerencial.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  <b>RECONOCIMIENTO Y POSICIONAMIENTO</b>
	De competencias, podré hablar del sentido de responsabilidad, honestidad, la orientación al cliente, la educación, cómo se expresan ante las personas que supervisan, con las que se tienen que relacionar, yo siento que es algo súper importante.	<b>MODELO EDUCATIVO:</b>  <b>ENFOQUE EN COMPETENCIAS</b>
De tu experiencia laboral, ¿Qué mejorarías ó qué recomendarías a los docentes o autoridades para que cubrieran las expectativas del futuro?	Estar más pendiente en el cuento de las herramientas investigativas, metodológicas, es mi percepción, ya que ésta parte no es muy sólida en los egresados.	<b>MODELO CURRICULAR:</b>  <b>ENFOQUE EN COMPETENCIAS</b>
Consideras que los egresados de UNIMET con la formación que traen, ¿Son capaces de innovar y de resolver problemas en el puesto de trabajo?	Sí, siento que están buscando siempre hacer cosas distintas de cómo innovar, agregar cosas adicionales que no son parte de su día a día, no se conforman, aportan lo que es necesario. Siento que tienen muy buena relación respecto a las empresas. Nosotros nos dimos cuenta que a nivel de reclutamiento, de ferias y de esas cosas masivas, a nosotros no dan resultado.	<b>EGRESADOS:</b>  <b>RECONOCIMIENTO Y POSICIONAMIENTO</b>

Desde tu experiencia, ¿Cuál sería el tipo de vinculación ideal que debería haber de las Universidades y de las empresas?	Me parece que las promociones que hay a nivel de postgrados. Ellos se acercan y les informamos, y nos dan el CD de los que se van a graduar y nosotros damos charlas de lo que es NOVARTIS, siendo muy bueno, porque les sirve de pregrado y postgrado, para tener un acercamiento con personas que se están graduando, lo cual siento que deberíamos mejorar.	<b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b>  VÍNCULO CON EL SECTOR EMPRESEARIAL
	A nivel de tesis hay muchas cosas que nos gustaría investigar en el mercado farmacéutico a nivel de productos masivos, para nosotros es interesante y pues tendríamos con quien hacer el estudio nosotros mismos.	<b>MODELO EDUCATIVO:</b>  INVESTIGACIÓN
Cuando eligen un funcionario de UNIMET, ¿Para qué cargo esta perfilado?	Depende. A nivel de pregrado son analistas, principalmente para las áreas de Mercadeo y Finanzas. A nivel de postgrado en Marketing y Finanzas.	<b>EGRESADOS:</b>  RECONOCIMIENTO Y POSICIONAMIENTO



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE  
MADRID

Gestión curricular por competencias en Educación Superior:  
el Diagnóstico de Factores Académicos “DIFA”,  
una propuesta de Autoevaluación Institucional desde el  
Modelo Socio Formativo: el caso de UNIMET.

**ANEXO V:**

**Textos de Grupos Focales.**

Madrid, 2010



## **GRUPO FOCAL 1: AUTORIDADES.**

## GRUPO FOCAL 1: AUTORIDADES.

**JA:** Entonces para entender que esto de las competencias no es nuevo, se ha venido implementando desde hace mucho tiempo, de ahí la existencia de diferentes corrientes. Por ahora no se va a entrar en detalle porque no es una charla académica, solo es para entender de qué idea partimos. Por lo tanto, se observa la existencia de modelos funcionalistas, que tratan de plantear cómo la persona se debe desenvolver en cada uno de sus ámbitos (este modelo no se alcanza a llevar a cabo en el momento de la práctica porque hay que volver a revisar lo de las competencias), el modelo conductual que se basa lógicamente en la conducta, el modelo constructivista que le interesa cómo las personas deben afrontar las diferentes dificultades. Se trató de montar un modelo que fuera más universal y se basó en dos cosas; la primera, en la teoría de sistemas en donde se trata de observar cada fin y el otro es el de la complejidad del pensador francés, los siete saberes etc. Se cree que se ha articulado porque se ha procurado llevar las competencias respecto a estos cuatro ejes.

Las competencias tienen que servir para movilizarlas, para llevar a cabo actividades y resolver problemas, para resolver incertidumbres para conocer el contexto y para emprender cosas; estas presentan un componente activo, dinámico, porque no puede ser algo aprendido, inconsciente, por el contrario, tiene que ser consciente, para permitir la solución de problemas, incertidumbres y atender a diferentes procesos, que no solo presentará un problema personal, sino social, socio- ambiental e investigativo. Siempre ha interesado el tema de las competencias, porque nunca se fijó en educar un profesional que fuera una sola máquina o alguien que hiciera las cosas bien, porque el hecho que las haga bien, implica hacerlo con responsabilidad, por esta razón se fijó el componente ético como un ente fundamental.

Si se define bien una competencia, esto se va a articular con el conocimiento para saber ser, saber hacer y saber conocer. La competencia se ha definido como procesos complejos de desempeño con idoneidad en determinados contextos y teniendo como base la responsabilidad de un profesional, que cuestiona su actuar, con un componente ético que le ayuda a determinar cómo hacer las cosas bien y de una determinada forma.

El tema de las competencias aplicadas, sirve en la medida que exista un estudio previo, en el cual se conoce bien la universidad en todos sus aspectos, para así diseñar un currículo acorde a las necesidades de la universidad. UNIMET se encuentra en la fase de investigación del contexto, para poder entenderlo y así empezar a realizar el cometido. Con esto la universidad se encuentra en un nivel muy parecido a los modelos

de educación superior de la unión europea, sabiendo que se tiene como base un modelo competencial, ya que un profesional que obtenga un título en cualquiera de los países de la unión europea, es válido sin necesidad de ninguna validación.

La idea que nos movió a realizar todo este proceso, es que esto no nos debe servir solo para tener un buen currículo, sino que debe servir de igual forma para que este currículo les sirva a los profesionales de Venezuela e ir a terminar estudios en Europa o viceversa sin necesidad de alguna validación o validaciones mínimas.

Esto se debe llevar a cabo en cuatro procesos o líneas, las cuales son: El direccionamiento, la organización curricular, la gestión del aprendizaje y la gestión del talento humano; son cuatro procesos simultáneos que tienen que darse cada uno de ellos con sus indicadores para llevar a cabo la formación en competencias. Este es un modelo holístico en la medida que no deja al azar cosas que otros modelos dejan, ya que se intenta integrar todos estos procesos para que el diseño del currículo sea lo más completo posible.

Es importante destacar que este sistema funciona a partir de preguntas, las cuales se deben realizar para poder dar un direccionamiento adecuado. Algunas de estas pueden ser ¿Qué persona se quiere formar? ¿Qué plantea la filosofía de UNIMET? Para así extraer los problemas y plantear el currículo ¿Cuáles son los requerimientos del medio laboral? ¿Cuáles son los retos de la sociedad actual? Y ¿Cuáles son los retos y problemas interdisciplinarios?; con esto se intenta integrar todos estos elementos para de ahí extraer los problemas y formar el currículo.

De esta manera el currículo o el proceso a seguir sería el siguiente: Ir afuera y mirar qué es lo que necesita un egresado cuando se integra en el mundo laboral, en base a qué problemas tiene que resolver dependiendo del contexto, se regresa a la institución para así articular estos problemas los cuales tendrá que resolver a futuro, para la formación del currículo. Este proceso da muy buenos resultados y no implica como se cree en algunas instituciones, que se pierde conocimiento ya que este es fundamental para la solución de problemas. Lo que se requiere es articular otras cosas que no se tenían en cuenta como el aprendizaje basado en proyectos formativos, donde el estudiante desde un principio en base a un problema va aprendiendo los conocimientos. A veces este modelo puede parecerse a la serie: Dr. HOUSE, un modelo americano, en donde para aquellos que la conocen, se analizan situaciones en torno al problema de un paciente, viéndose los pro y los contra, los tratamientos y se analizan las variables; en eso tiene que consistir la enseñanza del futuro, en donde hay que tener claro que no se desprecia conocimiento, porque algunas universidades tradicionales en España dicen “ahora tenemos que jugar con los estudiantes” y no es así, porque hay un componente del conocimiento, en donde se habla del conocer, saber hacer, saber ser y el saber convivir, porque lo que antes se sabía que cada uno es persona, sabe hacer y convivir se va a tratar desde un principio para no dejarlo pasar, pero el conocimiento es lo fundamental, el cual será llevado a cabo de otra manera.

Por tanto, en este modelo es en el que vamos hacer la primera fase, que es la fase previa de diagnóstico institucional de factores académicos adaptados a UNIMET y lo han llamado AUDIFA según las siglas. La Doctora López mostrará lo que se llevará a cabo en estos días y en esta sesión que es la misma que se llevará a cabo con otros grupos dentro de la misma universidad.

El diagnóstico institucional de factores académicos está relacionado con un estudio que pretende hacer autoevaluación; es una mirada crítica, constructiva de cada uno de las personas que hacen parte de una institución, que de una u otra forma con su vinculación a la institución contribuyen a la formación de estos profesionales que salen de cada universidad. A veces, se descarta que personas del área administrativa o del área de servicios también tengan influencias en las actitudes y los valores de los estudiantes sabiendo que aún el trato con el señor de la portería, es importante tenerlo en cuenta.

En ocasiones anteriores hablando con el señor de la portería se percibe el sentido de pertenencia por UNIMET, y esto es fundamental a la hora de realizar procesos que devengan de una formación permanente y de mejorar. Con esta mirada de autoevaluación se va a determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se deban resolver, pero sobre todo estratregar acciones concretas que permitan mejorar continuamente; por esta razón el estudio diagnóstico analiza los factores más influyentes en lo que es la formación de los estudiantes, entonces se desarrollarán todos estos factores para lo cual se diseñó un proceso metodológico con estos siete pasos.

Inicialmente UNIMET envió una información preliminar, con la cual se barrió con toda la universidad y sus dependencias, gracias a esta información enviada en el tiempo estimado, se pudo llevar a cabo el cronograma y tener de esta forma los diferentes instrumentos y técnicas de recolección de información los cuales se han dado junto con los técnicos que hicieron la validación de la información y de los instrumentos; éstos ya vienen validados por un grupo de expertos, (antes de irnos ustedes recibirán un folder con toda la información de los instrumentos aplicados y la carta de de certificación). Se va a trabajar grupos focales con los diferentes estamentos de la universidad, también encuestas dirigidas a estudiantes de pregrado y postgrado, egresados de pregrado y postgrado al igual que unas visitas empresariales donde trabajaremos entrevistas con los empresarios, decanos, jefes de departamento, directores de escuela y otros cargos como jefe de personal, director de biblioteca que tienen responsabilidad en muchos de los procesos que influyen en el desarrollo académico.

En este momento nos encontramos en la fase de sensibilización a toda la comunidad, vamos a tener un espacio según el cronograma, en el que tengamos previsto vernos con todos y en un espacio contarles a dónde va UNIMET con este proceso, qué quieren ustedes con este modelo educativo y cómo lo quieren desarrollar, hacia dónde es la mirada y sensibilizarlos frente a lo que es desarrollar un proceso de autoevaluación

permanente para ir hacia esa meta de mejoramiento permanente.

Con esto se está previendo un proceso de tabulación y análisis de la información que será entregada en la próxima visita de siete semanas según lo que hemos proyectado, y estaremos haciendo con ustedes la socialización de este documento y ya el proceso será, esto es, lo que ha arrojado ustedes, cómo lo ven y ponernos a mirar los ajustes respectivos y de ahí empezar lo que es el ciclo del ajuste curricular.

La información que nos hicieron llegar preliminar ustedes ya la conocen de cada uno de los factores que les requerimos. ¿Por qué preliminar? o antes de venir, porque en base a ella elaboramos los instrumentos, que de alguna manera nos dieron esa información para optar por cuáles instrumentos, ya que estos no son generales o aplicables a cualquier institución sino que son contextualizados para cada una. Este es el cronograma que hemos venido manejando, no hemos tenido que hacer ajustes ya que todos han sido muy cumplidores en nuestras tareas y gracias a esas seis semanas iniciales ya hemos conceptualizado las trece semanas de proceso y estamos en este momento en la semana presencial. En siete semanas se ha hecho todo esto para estar aquí, empezando con una comunicación directa y fluida de la información necesaria, en donde al mismo día o al día siguiente hemos contado con la información requerida, lo cual es de felicitar.

Con esta información se hizo un estudio y un análisis, y en base a ella la construcción de los instrumentos, luego éstos se pasaron para ser validados a un grupo de psicología del departamento de métodos de investigación de la Universidad de Educación a Distancia de Madrid, se hicieron los ajustes respectivos a lo que ellos plantearon en su informe para tener los adecuados en el proceso que se quiere llevar a cabo aquí en UNIMET.

Esta es la programación que estamos adelantando, como les decía estaremos con los decanos, directores de escuela, profesores, estudiantes y egresados con el ánimo de ver ¿Cómo se está dando esa sintonía entre la empresa y UNIMET? ¿Cómo se están dando esos requerimientos? ¿Qué requieren ellos de la institución? ¿Qué les gustaría? ¿Qué vacíos han encontrado?. Finalmente el martes estará dedicado a la entrevista de algunos funcionarios en sus puestos de trabajo.

El informe final que se les entregará, trabajará cada uno de los factores, hará una revisión en el factor I, de lo que es el modelo educativo de UNIMET, unas recomendaciones de que podríamos hacer para ajustarlo de acuerdo al modelo sistémico complejo con aras de seguir previendo; el segundo paso es el diseño Curricular, la revisión del modelo de gestión curricular en el marco del sistémico complejo y cómo estamos frente a lo que es la formación por competencias y créditos académicos. El Doctor Bello comentaba ayer que ustedes están al tanto de los créditos Europeos precisamente para lo que Juan Antonio hablaba hace un rato.

Docentes, este documento en realidad va a ser un consolidado de toda la información de la institución, donde va a tener todo los factores, analizando la información que nos llegó, pero ustedes van a tener tanto la información que nos llegó, como el análisis de los instrumentos y la propuesta de mejoramiento; así con cada uno de los factores, resumiendo así se trata de mirar que vamos a entregar en el informe.

Entonces a partir de este momento lo que vamos a invitarles a que realicemos es un grupo Focal donde vamos a conversar todos de la forma más sencilla abierta y espontánea diciéndoles que estamos aquí para acompañarles en esta mirada crítica pero cariñosa con el ánimo de establecer las estrategias que llevan a mejorar y cuál es el sueño y el ideal que se tiene en UNIMET.

El grupo Focal es en torno a unas preguntas, básicas e importantes como gestoras de información, son preguntas sencillas pero sí nos gustaría saber cuál es su opinión respecto al contenido de estas preguntas, son seis preguntas muy sencillas que vamos a formularles.

**JA:** ¿Cómo ha sido ese proceso de transformación de lo que era un modelo de formación a otro basado en competencias?

**R1:** Nosotros estamos en este momento en el proceso de tener una ley marco de educación, que obviamente toca la educación superior y el ministro ya ha dicho que esa ley marco va a tocar unos temas específicos de la educación superior que servirán de fundamento para la ley de universidad y acaba de declarar que el interés de la nueva ley es orientar la educación superior en el sentido de formar ciudadanos socialmente responsables, en donde el tema del mercado casi no importa (el ministro no lo dijo textualmente pero sí estaba implícito el mensaje), porque lo que interesa es formar el ciudadano en adoctrinamiento prácticamente. Ahora, un sistema universitario tiene que fundamentarse en la autonomía no solo de la institución sino de la cátedra ya que el estado no puede llegar al detalle por mas autoritario que sea, a querer meterse en estos temas, pero como en los procesos de aprobación de carreras como ven ustedes una estrategia en las circunstancias que tenemos planteadas.

Evidentemente las instituciones de educación superior tienen que formar profesionales para que encuentren puestos de trabajo e interactúen con el contexto para poder dar soluciones a lo que es una determinada realidad, e independientemente del gobierno este es el modelo adecuado ya que por medio de conocimientos aplicados el profesional puede salir a hacer cosas que permitan el desarrollo de la sociedad y dar soluciones en función de los conocimientos que adquirió. De igual forma dentro del sistema está el tema que le interesa al ministro, aquello de la responsabilidad, el saber

ser, hacer y convivir, buenos profesionales no se le escapa tampoco a este sistema. Lo otro que se puede observar es lo que los currículos no entran en excesivo detalle.

De igual forma la idea es formar profesionales íntegros que sean reconocidos afuera por las empresas y en sus puestos de trabajo y que los egresados de UNIMET sepan resolver determinados problemas porque aprendieron con base a problemas y esto es lo que marca la diferencia entre una institución y otra porque los programas universitarios muchas veces son iguales pero cómo aplicar estos contenidos es lo que muchas no saben hacer, solo le dan los conocimientos pero no las herramientas necesarias para enfrentarse de manera competitiva al mercado laboral.

**JA:** La aplicación de esta nueva visión de la educación ¿Creen ustedes que es más fácil la inducción de un profesor a tiempo parcial que está en la vida diaria? o ¿Es más difícil el cambio interno del profesor de planta que no ha tenido la experiencia de trabajo directa?

**R2:** La idea debe ser tener un grupo de profesores de planta bien formado con toda una serie de posibilidades de ir mejorando para alcanzar lo que sería la excelencia académica y establecer las bases necesarias, pero también seleccionando aquellos profesores de tiempo parcial que puedan tener un cierto carisma que pueda ofrecer una cierta capacidad de crear grupos, crear una dinámica de trabajo, este modelo que se está poniendo en práctica en muchos de los países de Europa, se está viendo una cosa que se llama las Prácticas que son casi 30 créditos, los cuales equivalen a un curso, y es ahí donde el alumno empieza a interactuar con el mundo laboral; hay unos tutores los cuales tienen que estar en contacto directo, para llevar a cabo los protocolos de prácticas. Hay una serie de elementos que podemos hacer en el momento que esté todo el estudio hecho y vistas las perspectivas, podemos manejar esa cuestión, ya que profesores de tiempo completo no tiene que ser personas que deban estar encerradas aquí, ya que existen toda una serie de líneas e incentivos que les permite conocer el mundo laboral, pero sobre todo el modelo es trabajar con base a problemas iguales.

Esto requiere otra visión de lo que es la enseñanza, ya que no es solo saber, es saberlo transmitir y de tal manera al alumno que desde el principio aprenda a resolver ciertos puntos; esto provocaría que con ciertos profesores se haga una relación inversa, es decir, uno que tenga mucha experiencia de lo que es el mundo tal y usted solo pueda dar unas pocas clases entonces necesito que quien sabe este proceso cómo se da en la empresa, lo traslade a lo que sería un protocolo de aprendizaje ya que tiene la experiencia y pues lo trasmite con un grupo, con la plataforma de aprender tal empresa, utilizando una serie de mecanismo integrando todos los profesores así dentro del sistema. Esto requiere que se termine primeramente con el estudio previo para ver sobre todo perfiles, características, de que tenemos mucho y que tenemos poco, cómo podemos equilibrar de alguna manera las dos cuestiones etc.



Dentro de la propuesta curricular que se hace, existe una propuesta de trabajo por equipos docentes, lo cual hace que se de esa sinergia, de cómo el grupo de docentes de dedicación completa pueden alimentarse de la experiencia de los que están matriculados por empresa y tener proyectos donde estén articulados y vinculados, de manera que se actualicen y se nutran unos de otros; esta dinámica la cual es bien interesante requiere de un proceso de sensibilización y capacitación docente, en donde en una misma aula de clase, dos o tres profesores trabajan en equipo generando un proceso más eficiente y enriquecedor (proyecto que se está llevando a cabo en la Universidad Cooperativa de Colombia y ha tenido muy buenos resultados). La otra posibilidad que da el modelo es la autoevaluación permanente, cuando se hace el diseño curricular, se entrega con un modelo para que, semestre a semestre se autoevalúe el diseño curricular, se modifique, se transforme, para que así se autoevalúe el docente su desempeño, el estudiante y los compañeros de área.

**JA:** Vamos a darnos a la tarea de empezar con el grupo focal.

**JA:** ¿Cómo ha sido ese proceso de transformación de lo que era un modelo de formación a otro basado en competencias?

**R3:** Yo creo que el cambio en la universidad se ha dado desde hace muchísimos años, yo estoy en la universidad hace 20 años y que yo recuerde, hubo un cambio muy importante hace 10 – 12 años y ese cambio tuvo que ver con muchas cosas; una de ellas con decisiones institucionales que en cierto momento se tomaron y que tuvieron efectos que a lo mejor no fueron previstos; voy a poner un ejemplo nada mas, se tomó la decisión de entrar en proceso de capacitación docente, se arrancaron una serie de cursos, de programas de formación, en donde empezaron a trabajar juntos profesores de distintas áreas y esa decisión institucional que no estaba buscando el efecto de que la gente se vinculara sino que estaba buscando un efecto de formación personal, fue muy enriquecedor, porque nos hizo caer en cuenta que a pesar de las diferentes áreas que manejaba cada uno, tenemos problemas muy parecidos porque al final estamos tratando los mismos estudiantes.

Creo que eso facilitó mucho las cosas, facilitó una serie de decisiones institucionales que partieron obviamente del vicerrectorado académico, que tenía como propósito hacer de UNIMET una universidad emprendedora, modelo de vanguardia, que siempre estuviera cambiando e innovando y que se mantuviera siempre tratando de anticipar mas allá de cómo lo están planteando ustedes ¿Cuáles son los problemas que van a tener nuestros estudiantes cuando vayan a laborar? Pero creo que hay un paso adicional ¿Cuáles serán los problemas que les tocará resolver que ahora no existen? Es decir, ¿Cómo podemos hacer nosotros para formar a un egresado, a un estudiante, que cuando salga va a tener unos problemas que en su vida ha visto y a los que nunca se ha enfrentado ni él, ni sus profesores? Entonces creo que en ese sentido hay dos elementos fundamentales: Decisiones institucionales claras con la dirección correcta y disposición



importante de los profesores gracias a ese intercambio y esa vinculación que tuvieron con los profesores de distintas áreas.

**R4:** Según la historia que ha tenido la universidad, primero hay que entender que esta es una universidad privada, con pocos recursos, ya que solo vive de la matrícula; creada por el sector privado con un objetivo muy claro de crear una institución que formase personal en función de los experimentos que hace el sector. Yo interpreto que la universidad se creó (hace 40 años) como reacción ante una situación política nacional muy dura, en la cual el país perdió la esperanza en sus universidades públicas; la universidades públicas venezolanas han sido muy buenas, todavía lo son, que a pesar de los problemas que tienen, sus dificultades internas, algunas ya muy politizadas, siguen siendo universidades buenas, los graduados son reconocidos por supuesto con diferencias, pero que a pesar de todo tienen mucho peso institucional en el país. Yo tengo la impresión que cuando aparece una universidad como esta, en ese contexto, es débil, con dificultades para surgir para ser reconocidas, creo que la opción que se tomó fue parecerse a las universidades, es decir, no entrar en observaciones del estatuto existente sobre una universidad que está naciendo débil, porque todavía lo somos, optando así por simular la repetición de lo existente, y yo diría que su universidad en toda su primera época 25 años al menos fue dentro de ese clima. UNIMET es una universidad con pocos profesores de tiempo completo, con una estructura interna convencional, basada en enseñar, con poco interés en investigar intelectualmente y yo diría que con un objetivo de competir o de parecerse a las universidades más respetadas de Venezuela, en ese caso por el sector privado era la Universidad Católica Andrés Bello y por el lado oficial la Universidad Simón Bolívar. En un momento dado nos dimos cuenta que por ese esquema no llegábamos a ningún lado, primero, porque no teníamos recursos para parecernos y después porque hay muchas desigualdades y optamos por diferenciarnos, y el tema fue ¿Cómo nos diferenciamos? ¿Cuáles son nuestras fortalezas? ¿Cómo podemos dar valor agravado que las otras universidades no pueden dar? por ahí empezamos; no fue fácil porque la primera oposición estaba adentro, porque aquí no teníamos que cambiar nada, ya que éramos muy buenos y fue duro entre profesores, autoridades, decanos que se resistían y hubo allí un proceso de convencimiento, de posiciones firmes, de mostrar claridad en lo que se quería, probablemente no se podía diferenciar en lo que se quería, pero al menos se estaba diciendo hacia donde se quería ir.

Sin tener muy claras las cosas, comenzamos con un plan de mejorar la educación, la docencia y uno ha aprendido a golpes de que gente externa a la universidad puede ver con más claridad lo que hay que hacer o hay que reforzar. En esa época acudimos a gente del Tecnológico de Monterrey, hicimos un convenio y por ahí empezamos, trajimos para tratar de entender la experiencia que ellos tenían, la hicimos, enviamos profesores, creamos un grupo repetidor y empezamos hacerlo por nosotros mismos. Fuimos así evolucionando y encontrando áreas en las cuales convenía profundizar y hacíamos lo mismo; y encontramos un elemento importante clave en la diferenciación que era desarrollo de capacidades emprendedoras y el otro elemento fue enfatizar y promover entre los profesores de que era más importante pasar la información en proceso de aprendizaje, en donde decíamos que la educación debía estar

centrada en que el estudiante aprendiese a aprender, lo cual implicaba que los profesores debían aprender, cómo es que se crea el aprendizaje, esto implicaba que los profesores entendieran que debían perder el protagonismo, ya que ahora lo tenía el estudiante. El tercer elemento que nos ayudó mucho fue meternos en tecnología y allí tuvimos la ayuda de la IBM, con esta estaba apareciendo la plataforma informática educativa, con el My Space y se mandó un grupo de profesores que entendieran el proceso para poderlo transmitir, estos profesores eran aquellos que formaban opinión, que tenían mucho tiempo en el país, con la universidad, con mucha dedicación y ellos vinieron a favor para empezar el proceso aquí en UNIMET.

De igual forma siempre se siguió un marco teórico el cual era el de la Unesco, buscando así un nuevo sentir educativo, eso fue en el año noventa y seis. Por otra parte un aporte grandísimo ha sido el movimiento Europeo, ya que lo podemos seguir de cerca, entonces era fácil poder entender lo que se estaba haciendo para intentar captarlo y cómo poderlo manejar sirviéndonos de referencia; por lo tanto, creamos una unidad transversal que se dedicaba a hacer todo, llamada en esa época, decanato de postgrado y desarrollo académico, permitiéndonos así llegar a una serie de metas. Como universidad privada nosotros tenemos un porcentaje de tiempo mayor y otro elemento es la continuidad, yo creo que aunque las universidades públicas como la Simón Bolívar tengan el interés en producir estas cosas y a su modo lo ha habido, se agotan con el periodo de la autoridad ya que la política interna impide que haya continuidad en los programas por más voluntad que tenga la autoridad, siendo esta la ventaja fundamental en el caso nuestro.

**JA:** El Modelo Curricular por áreas ¿Qué motivos les ha llevado a implantarlo?

**R5:** Yo vengo de la Universidad Central, una estructura por facultades y escuelas, estructura vertical donde existen unas facultades que se dividen en escuelas según carreras y cada carrera está coordinada por su departamento. Eso quiere decir que en una facultad pueden haber carreras afines, pero crean unas estructuras independientes porque se alimentan así mismas y la lucha que se presenta en las facultades, es como poder integrar la interdisciplinariedad, y la oposición de las escuelas de no quererse integrar. Esto se traslada de facultad en facultad; las facultades en Venezuela son lindas son casi universidades, una facultad en la Central puede ser mucho más bonita y completa que UNIMET entera y son entes aislados con articulaciones entre ellas muy débiles.

Nosotros tuvimos en el año sesenta y nueve un movimiento muy fuerte lo cual alteró grandemente al país, debido a que las universidades se enfocaron en un proceso que se llamaba de Renovación Académica, la cual alteró la academia, y de ese movimiento muchos salimos excluidos, por demagogia, politiquería. Este movimiento estaba muy influenciado por los estudiantes, las estructuras de gobierno cuyos votos derivan en su mayor parte de los estudiantes y probablemente por buscar mayor estabilidad, reconocimiento, creó una alianza entre estudiantes y autoridades rectorales

que produjo una cantidad de males. Paralelamente en esos años se estaba creando la universidad Simón Bolívar, la cual es contemporánea con esta, y he encontrado que el grupo que la creó son los mismos, se repiten personas. Es así como la universidad Simón Bolívar tiene una estructura matricial, la cual separa la acción de concebir, diseñar y programar en todas las áreas de extensión, investigación y enseñanza de la acción de ejecutar debido a que ésta se encuentra diseñada en departamentos y la programación o el diseño de los planes esta en otro eje independiente, eso quiere decir, que se tiene un estructura departamental al servicio de los programas; quienes entramos a la Simón Bolívar nos identificamos con eso, ya que se buscaba cómo cada uno podía ser autosuficiente por contenidos y esa situación de ese movimiento de renovación me hizo pensar en qué se había hecho mal, llevándome a pensar a que buena parte del problema era de comunicación, por esto yo hago todo lo posible porque la facultad esté interconectada, transversal, por crear interdisciplinariedad, por luchar contra núcleos de poder.

Es de aclarar que esa “enfermedad” todavía la mantiene la universidad, lo cual es una tremenda resistencia al cambio, donde es imposible negociar, y es una estructura muy pesada, muy fuerte, y como es lo convencional todo el país esta así, sin diferenciarse y cuesta mucho; yo creo que eso hizo que la uUniversidad Metropolitana no se quisiese. Cuando nosotros llegamos, me dio la impresión de que podía fomentar un cambio, y pues yo no tenía mucho que perder (eso ocurrió hace menos de 10 años). Entonces nosotros dentro de la estructura por facultades, incluimos una estructura departamental y hemos ido logrando que los decanos manejen internamente una estructura matricial, es decir, una estructura que maneja las carreras y que a su vez maneja los recursos; éstos están al servicio de las carreras de la facultad y de todas las facultades, lo cual nos ha enriquecido mucho, nos ha permitido conocer la interdisciplinariedad; que las carreras se alimenten de distintos departamentos, además, una cosa que nunca se pensó hacer fue que en una misma clase estuvieran estudiantes de distintas carreras, creamos una liricidad para todas las carreras con ingreso común permitiéndonos crear ideologías, en eso estamos, igual es un proceso con muchas fallas y opositores.

La ventaja que se ha obtenido es una visión integral, en donde hay un programa de formación docente y un programa de formación de doctorados, hay una estructura que nos ayuda a lo que estamos buscando, hay una estructura que evita núcleos de poder, evita roscas, las cuales se convierten en el impedimento para poder progresar.

**JA:** Yo he tenido oportunidad de hablar con Rectores y se ha visto que hay una resistencia grande a este cambio, debido a que es difícil para muchos salirse del esquema tradicional, e inclusive me comentaba un profesor que existen viejos profesores que tienen un estudiante que les lleve el maletín, que muestran la diferencia entre estudiantes y profesores; casos en que la universidad ha tenido que liquidar un 20% de los profesores para poder adelantar la reforma. La resistencia de cambio en los docentes es terrible, pero en esto ya no hay vuelta atrás, porque fíjese que es por ley, entonces es mucho más fácil hacer parte del cambio, que resistirse a él. Nos ha costado

en España mucho trabajo en algunas facultades como en la de derecho, ya que en carreras más tradicionales es mucho más difícil, pero en carreras como medicina, enfermería es muy fácil porque ellos por necesidad deben trabajar con base a problemas. Nos ha costado mucho en los países del sur como España, Italia, el sur de Francia, toda esa parte de abajo tiene una base más humanística. De igual forma, lo maravilloso del sistema es que usted puede viajar a lo largo de la unión europea sin necesidad de estar validando papelito por papelito, lo cual es estupendo y vale la pena. Pero es de recordar que las facultades más tradicionales presentarán mayor problema como las ciencias básicas, física, matemáticas, derecho es muy difícil, pero por esta razón es que es importante tener estructuras distintas, pero en UNIMET aún nos hace falta algo de madurez, porque lo ideal es la controversia académica entre quien diseña y quien tiene los recursos, porque el de los recursos es donde está el dominio intelectual, en el otro está el dominio programático, ideológico, conexión con el entorno, lo cual racionaliza la parte económica y de talento humano.

**R6:** Algo para aclarar, es que nosotros estamos en un proceso más profundo de cambio, en donde se quiere pasar de una estructura semestral a trimestral, es decir, reducirlas a cuatro años, para trabajar sobre todo en los postgrados, permitiendo un año común entre carreras similares, haciéndole tal vez más fácil a estudiantes el hecho de que si se dio cuenta que ésta no era su carrera pero desea una de la misma área, le sirvan a usted los créditos anteriormente cursados para que la persona se pueda cambiar, o también sirve para ratificar la escogencia de muchos.

Otra ventaja es que cuando se generan los cambios internamente, es decir, que no son una imposición, sino que evolutivamente va tomando forma, y obviamente existe el convencimiento interno de que esa es la mejor forma de actuar.

Los puntos negativos, es que administrativamente es más difícil llevar el mismo paso en los cambios que se están haciendo en el área académica, quizás porque las estructuras administrativas son un poco más rígidas, me estoy refiriendo a procesos específicos como adaptación de sistemas. Es un tema que ha sido muy fuerte ya que en aras de poder optimizar los procesos hemos cambiado la plataforma de sistema, y poseemos un sistema que todavía no lo terminamos de dominar, es un sistema excelente pero que ya lo tenemos que cambiar, es decir, con esa evolución nosotros deberíamos ir a la par y no es tan fácil.

Es difícil acortar la brecha ya que la parte académica tiene cultura de cambio, de movimiento y el área administrativa no, la brecha que teníamos hace unos años cada vez se hace más grande. Durante todo este proceso de cambio lo que se ha venido haciendo es que si bien el área académica ha tenido sus procesos de planificación en un periodo de tres años, desde hace cuatro o cinco años empezamos hacer un proceso de planificación en conjunto para poder apoyar los procesos administrativos, eso no ha sido fácil. Lo que sucede con esto, es que se genera unos desfases tremendos, entonces ya

tenemos que cambiar y todavía tenemos el desfase de unas cosas que hay que corregir pero estamos en el intento de ponernos a la par.

De igual forma, el modelo académico que se tiene es de tanta flexibilidad, es decir, de escoger cualquier asignatura de cualquier carrera cuando el estudiante quiera, hace que la administración de estos servicios sea muy compleja y aun así que se ha tratado de seguir el ritmo pareciera que se necesita un poco más de sintonía para que el área administrativa entienda cuál es el proyecto que tenemos en las manos, porque es tan importante para que en la práctica se pueda dar. Es así como tenemos el reto de una mejor comunicación interna que involucre a todos para tener un punto de partida y de llegada igual.

Otro reto, es el control en los recursos, ya que siendo una universidad privada limitada a que las matrículas que tengamos respondan a la demanda del mercado, entonces en ese sistema de cambio montar un programa de gestión que permita saber cuánto se está gastando. Así, quisiéramos saber cómo ha sido la experiencia en la UCC respecto a todo esto, entonces es una autoridad a nivel nacional centralizada en donde cada una tiene una dirección, sección académica y un director administrativo, hay un esquema de gestión con un software que se nutre con los cambios del director administrativo y del director académico, pero es una estructura por facultades, realmente la recomendación de quienes trabajamos en currículo es que se llegara a pensar en una estructura por departamentos que facilita mucho más el desarrollo del concepto de competencia, en donde cada seccional entrega los datos y se recopila a nivel nacional y, a final de semestre a una fecha de entrega de la evaluación docente y el plan de trabajo semestral de cada docente en donde hay unas horas destinadas evaluándose por cada decano.

Respecto a la autoridad se lleva a nivel nacional y el resto es de libre remoción, cada seis meses los profesores cátedra, un año los profesores de tiempo completo y medio tiempo, haciendo así que el profesor no se sienta comprometido. Ya para finalizar estamos más cerca para llegar a un modelo basado en competencias.

**JA:** ¿Es posible orientar el Proyecto en esos cuatro años?

**R6:** El proyecto no sé hasta qué punto se ve regido por la conveniencia en que los planos de estudios de las universidades se orienten en función de competencias, la impresión que tengo es que el ministerio lo dijo desde el punto de vista declarativo, pero, desde el punto de vista estratégico de mantenerlo diferenciado, de mantenernos como universidad de vanguardia; nosotros nos queremos anticipar a eso, no va a ser simple; por lo tanto debemos diseñar una estrategia interna para cómo hacer o por dónde empezar, si es todo completo o por partes y allí la ayuda de ustedes va a ser clave. En una de las carreras que tenemos nosotros dentro de estos procesos de autorización que se requieran en el sistema actual no nos la autorizaban si no teníamos el modelo que

ellos pedían, pero de igual forma con esto estaríamos más cerca del modelo europeo, ya que tenemos el concepto de que los créditos miden todo el trabajo, no solo las horas de clase. Por otro lado, hay profesores que se resisten a compartir también el aula de clase, temen a ser evaluados por otros y así no es el sistema que se quiere implantar.

El tema de la evaluación, que es anual, acompaña a este proceso muy de la mano, ya que nosotros como universidad debemos reforzar, donde cada profesor tiene que presentar un plan anual y este plan en términos de producto es evaluado anualmente y es registrado, medido, es un bono en función de la calificación que obtenga, tomándose tres componentes: la opinión de los estudiantes pero, que ahora ha tenido muchas debilidades ya que se debe hacer en una plataforma electrónica y el estudiante no tiene la cultura de evaluar, él solo piensa que debe ser evaluado. La otra opinión que se tiene en cuenta es del supervisor y su plan de trabajo.

Presento una pequeña duda de su planteamiento inicial y me gustaría que quedara claro, cuando se habla que los planes están en función del entorno, que es necesario para evaluar esas necesidades en función de las competencias y transferirlo al modelo educativo, lo que no me queda claro es que cuando uno lo hace así, se está repitiendo el modelo educativo, lo existente, y lo que se desea promover es el cambio. En nosotros es muy difícil porque el sector productivo que tenemos es muy malo, es muy poco competitivo, entonces la universidad debería proyectarse a futuro, pero este no se puede ver con ese sector productivo que tenemos, entonces ¿cómo se concilia eso?

**R7:** Claro cuando se les habla de que el currículo hay que plantearlo: primero, ir afuera y mirando que competencias necesita el egresado, no me refiero a Venezuela porque hay que buscar las alternativas que existen en una economía basada en el petróleo, porque cuando se acabe el petróleo, ¿qué energías se están investigando? Es decir, en los ámbitos en que se podría emplear ese profesional a nivel global, no en el contexto local, porque el contexto internacional dice que se están averiguando otras energías alternativas al petróleo y un ingeniero tendrá que saber no solo del petróleo sino también de las otras alternativas, vamos a ver en lo local algo que represente a nivel internacional, y, a su vez vamos a ver que no es constatar lo que se está produciendo.

Entonces eso determina otro problema, porque la industria petrolera nuestra es de carácter internacional, que compite internacional, el resto del país está protegido porque succidia todo lo demás, yo siento que lo que debíamos hacer es estar en función de la industria petrolera que es de lo que vivimos, pero, eso me produce otra duda ya que ésta divide al país, ya que no está vinculada a los cambios tecnológicos. De igual forma, no podemos nosotros como universidad venezolana formar gente para que se vaya de Venezuela, tenemos que ser capaces de formar gente que encuentre rentable quedarse en Venezuela y que la cambien, porque es insólito que con tan buenas universidades y buenos egresados, tengamos tan malo el país, ya que estamos tan abajo

---

del tercer mundo. De igual manera, es una deuda de la universidad con el mundo de que no seamos capaces de formar ciudadanos que modernicen la democracia.



## **GRUPO FOCAL 2: DECANOS.**



## GRUPO FOCAL 2: DECANOS.

Explicación del modelo sistemático complejo para la formación por competencias en educación superior. Por Juan Antonio García Fraile.

Diagnóstico institucional de factores académicos. Planteado por Nelly Milady López.

**NL:** ¿Cuál ha sido su vivencia o perspectiva de cómo ha sido el proceso de transformación entre un modelo tradicional de formación y un modelo de formación de competencias que han venido implementado desde hace algunos años?, ¿Cómo lo han vivido? ¿Qué les parece?

**R1:** Para empezar la facultad de derecho está dirigida por una personalidad que ha sido desde los comienzos de su vida académica, un gran promotor de cambio de la enseñanza en derecho, El profesor Pérez Perdomo a quien estoy representado en este momento. Esta, es una larga historia que viene desde los años 60. Yo recuerdo cuando él hablaba del libro de Karl Rogers, y el enfoque de Rogers aplicado a la enseñanza. Lo cierto del caso es que aquí, la facultad de derecho o el estudio político jurídico, ha sido constituida bajo ese impulso. Ha habido un problema práctico importante y es que este tipo de enfoque requiere mucho tiempo, mucha dedicación, y mucha mística y nosotros trabajamos sobre todo en la escuela de derecho, con un porcentaje abrumadoramente mayoritario de profesores que aquí llamamos de tiempo convencional. Entonces, para resumir, uno tiene la sensación de una realidad dual. Por una parte, está lo que se dice y por otra parte lo que los profesores practican en el aula. Tengo la impresión que una gran parte de los profesores lo que hacen, digamos, es un homenaje retórico a estas cosas; pero la U, sigue sobre todo en los profesores que no están tan consagrados a la universidad, siguen la práctica tradicional y entonces uno como administrador y como gerente pues tiene que estar absorbido muchas veces, no siempre, por lo cotidiano, el día a día y tengo la impresión para concluir que hay por lo menos en mi facultad, hay un mundo paralelo, por una parte están los profesores que más o menos están implicados en esto y por otra parte está un grupo que no sabemos muy bien que está pasando....

**NL:** ¿Comparten la misma visión o sucede diferente esto en otras Facultades?

**R2:** Yo empezaría primero por aclarar que las Facultades tienen distintos tamaños, complejidad y antigüedad y ha pasado por procesos diferentes, es la facultad de derecho, estudios liberales, es la única universidad de Venezuela que tiene esa carrera muy exitosa por cierto, comparto con el profesor que en derecho son vanguardia, creo que con dificultades al principio pero igualmente creo que la facultad a pesar de ser nueva, pues es vanguardia, las facultades que luego hablarán los decanos de ingeniería y

áreas administrativas, eran muy tradicionales hasta hace relativamente poco, de hecho los decanos actuales han hecho cambios importantes, en la facultad.

La Facultad de Ciencias y Artes en la que llevo ya diez años al frente, creo que es ya mucho tiempo, es posiblemente la más grande con diferencias, porque concentra todo el ciclo básico de las carreras, ahí están matemáticas, física, química, humanidades, común a todas las carreras, y eso hace que los estudiantes de todas las carreras pasen por ella, eso es lo que la hace de mayor tamaño, porque en realidad las carreras que tiene la facultad son pequeñas, son educación, entonces la facultad de ciencias desde su origen tiene una estructura matricial que es una diferencia de esta universidad a otras universidades, las otras facultades lo han hecho posteriormente y en la última etapa se ha hecho en postgrado de una manera bastante conflictiva, usted sabe mejor que yo, que esos cambios en las universidades son terribles, entonces pudimos hacerlo por dos razones, una porque es una universidad pequeña y la otra porque lo hemos hecho de manera autoritaria, no ha habido otra forma de hacerlo. Hubo una etapa en la que habría que hacerlo pero en el futuro no va a ser posible pero hubo que hacerlo el decano lo sabe a fuerza de instrucciones, eso no se hubiese podido hacer en la Complutense, ni donde yo estudié, yo llevo mucho tiempo en Venezuela, pero yo estuve en Santiago como ustedes, entonces eso en España no se habría podido, ni aquí en la central o en una universidad pública, entonces eso es una ventaja, la estructura matricial que es de por sí debatible y marca una diferencia importante, tener departamentos y escuelas ya es una complicación porque lo que piensa el director lo que piensa un jefe de departamento ya no es lo mismo y eso puede complicar en muchos casos el desarrollo de cualquier innovación o cambio, en otros casos lo facilita, el hecho de que el director no tiene el control de los profesores puede facilitar en algo, tiene sus pro y su contra como todo. Por otro lado, nosotros no estamos tan avanzados en el tema de competencias, solo hay un grupo de profesores, en la universidad, sobre todo los que están en el área inicial, que somos desde el primer semestre y parte del segundo, en donde si hay especialistas, algunos ya han terminado su doctorado, en el área, ustedes se van a reunir con ellos, por cierto hoy en la tarde, son los verdaderos expertos. En el resto de la universidad yo diría que sabemos muy poco, hemos tenido algunas reuniones, si sabemos es un objetivo por eso tengo que decirles hemos tenido reuniones, ustedes mismos han estado acá (si, si) estamos en el proceso, hay algunos, yo personalmente estoy absolutamente convencido de que éste es el futuro, pero no todos, obviamente no todo el mundo estamos en ese proceso pues en ese sentido hay todavía mucho trabajo que hacer, yo aspiro a que este trabajo nos ayude un poco a aclararnos un poco lo que usted dijo porque alguna gente cree que esto es: vamos a eliminar los conocimientos, y a poner a la gente a estudiar (y a poner a jugar a los alumnos) un poco aclarar ese tema que yo creo que evaluemos.

En otros aspectos, además de la estructura matricial, la universidad se distingue, por ejemplo: nosotros no tenemos un modelo en sentido que se haya diseñado, nosotros hemos en estos días en un programa que veo con mucha frecuencia, el título del programa era que el cerebro es una chapuza, en el sentido de que el cerebro fue evolucionando con lo que había, un señor que desde el principio diseña el cerebro y así fue evolucionando para ir resolviendo problemas con lo que había.

Nosotros en la universidad hemos desarrollado nuestro modelo así, es decir, no hubo un diseñador, sino que desde que está el actual vicerrector académico que es el impulsor de todo esto, hemos ido tratando de ir siguiendo los lineamientos de Morín, y de esas otras reuniones que se hacen periódicamente en las universidades Europeas y Americanas se fue tratando de incluir, fijar lineamientos como la educación permanente, el aprendizaje centrado en el estudiante, el uso de tecnología, la educación virtual, semi presencial, una serie de herramientas y metodologías, no sé como llamarlas, que apuntan mucho hacia lo que creemos que debe ser, pero no hay realmente un diseño técnico y la otra cosa es que por profesor ...es que realmente una cosa es lo que nosotros decimos de nuestro modelo y otra cosa es lo que se aplica. Igual que en el caso de competencias hay gente por ejemplo muy avanzada en el tema de tecnología, por ahí hemos avanzado bastante creo que nosotros hemos avanzado, la gente sabe hacer diseños semi presenciales o virtuales... pero un buen grupo de profesores en mi opinión están al margen, muy poco compenetrados, entonces una labor que tenemos que hacer en el futuro es no solamente ir hacia el tema de competencias sino profundizar en algunos aspectos que ya tenemos pero que no están ... y sobre todo creo yo, convencer a la gente, porque esto no se puede imponer, tenemos que convencer que esto es bueno, entonces hay una tarea muy ardua, bueno yo creo que este diagnóstico nos va a ayudar...., pero no voy a hablar más....

**NL:** ¿Qué ventajas y desventajas de la implementación del modelo?, fortalezas y debilidades también del modelo en UNIMET, la implantación del modelo curricular por áreas, ¿Cómo lo entienden ustedes, qué aspectos consideran tienen establecidos?, ¿Cuáles son las ventajas y desventajas?, aportaciones....

**R3:** Corte transversal suena interesante, en primer lugar no existe, no hemos avanzado tanto, no existe un concepto único de competencia, cada quien cree que tiene su concepto de competencia y ese es el correcto, inclusive aquí han venido distinguidos expositores y él expuso unos conceptos que los demás que sabíamos algo inclusive los profesores que sabían algo, entonces ese es un trabajo que hay que hacer, (fijar conceptos), uniformar conceptos, a pesar de la diversidad de las diferentes carreras en el caso de la facultad de ciencias económicas y sociales, que tenemos tres carreras, una carrera que es tradicional ciencias administrativas, tiene mucho tiempo, una de las carreras bandera en la universidad, muy demandada, aquí en la escuela y en el mercado, y dos nuevas carreras economía empresarial y contaduría pública.

Los profesores de ciencias administrativas, piensan que ellos son unos expertos en competencias, a lo mejor lo son, porque ellos por la naturaleza de las cosas que enseñamos ahí, contabilidad, mercadeo, cosas muy prácticas, y la gran mayoría de los profesores de la facultad son profesores de tiempo parcial que vienen de la calle con una cantidad de competencias, presidentes de banco, gerente y yo tengo una anécdota y de una vez se la cuento, cuando llegué aquí, hace 11 años, el rector me preguntó me dijo, yo quiero pedirte un favor, que averigües que pasa en esa escuela, ¿Por qué demanda tanto los estudiantes?, ¿Por qué tiene tanto prestigio?, si ahí no hay profesores de tiempo

completo, había uno solo, un decano, dos directores de sección y un profesor de tiempo completo y según el informe de la universidad, en ese momento, se había realizado un informe de evaluación de la universidad, por una Universidad de México, que dice que hay una buena planta docente, que el enfoque es muy bueno, entonces yo le dije: ¿tú quieres que yo averigüe cuál es la piedra filosofal?, ¿Donde está? que cada vez que vaya a tocar a alguien, como dice Javier, autoritario, eso no es fácil, el lo dice muy sinceramente uno no puede ser autoritario para imponer el modelo, y ahí tuvo que tocar intereses y personas, pero entonces digo tengo que tener mucho cuidado porque me estoy acercando a la piedra filosofal, pero después de tantos años llegué a la conclusión que esta piedra filosofal sobre todo en los profesores de tiempo parcial que vienen de la calle, que le dan a los estudiantes, esas competencias, que ellos a lo mejor no tienen un concepto, no lo saben teóricamente, lo desconocen pero sin embargo lo aplican. Claro, de una manera mecánica, positiva, o común claro, porque llegan no preparan clase, viene apurado de su banco, y lo que hacen a lo mejor es plantear el problema que resolvió a lo mejor en su oficina y eso lo aprecia un estudiante, y yo creo que ahí está la fortaleza, pero eso no puede ser una cosa ocasional, eso no puede ser el problema de esta mañana, sino que lo que tiene que hacer ahora es que sea dado dentro de un orden, algo que sea concadenado y que forma parte integral de un programa y de un aula... y entonces ahí sale de la pregunta, ahí sale, yo creo que esa es una fortaleza de la universidad, que el profesor de tiempo parcial hay que preservarlo, hay que valorarlo, porque ahí realmente. En mis carreras han dado una influencia muy positiva, claro eso lo hemos canalizado un poco, vamos a aplicar el método de caso, se ha convertido en un experto y todos tuvimos que tomar ese curso, en la universidad de Monterrey, vamos a utilizar un modelo de simulación, vamos a crear un laboratorio financiero, para simular los mercados globales, o sea, eso lo hemos ido mejorando.

Recientemente tuvimos una experiencia en la facultad y de ahí sale ideas del vicerrector académico, el Dr. Bello, que fue, vamos a diseñar una carrera basada en competencias, la licenciatura en Gestión Productiva y Social que les mencionamos está en periodo de aprobación.

Fueron tres años, fue una buena experiencia, de ahí se sacaron tres equipos uno lo dirigía sus equipos, un equipo de la facultad de ciencias y artes, en materia de especialistas en diseño, y especialistas en competencia y los especialistas en contenido de la facultad que son los responsables de esa carrera ahí aprendimos mucho. Ahí al principio era una torre de Babel aquello era impresionante inclusive entre los expertos en competencia no se entendían y nosotros menos que no sabíamos nada de eso, y así eso puede ser un ejemplo de lo que puede pasar en una universidad cuando se quiere implantar un curriculum (claro, porque se aprovechan las diferentes sinergias de diferentes facultades para llegar a ese consenso la gente que trabaja la tecnología, la gente que trabaja el curriculum por competencias y los que conocen los contenidos entonces eso es aprovechar las sinergias eso podría ser una fortaleza. Después de tres años, excelentes resultados, una integración entre los equipos, estamos trabajando en el diseño de detalles vemos las ventajas del curriculum por competencias aplicando también la tecnología y bueno estamos convencidos, ese grupito de profesores que trabajo ahí convencidos de que es un paso muy positivo para la universidad, ahora los

otros profesores ven eso con mucha tristeza dicen: “me van a quitar mis libritos mis apuntes” (incluso como una amenaza), me van a poner trabajos de mas esos apuntes que yo utilizo para dar mi clases magistrales no los voy a poder utilizar hay resistencia ese es el caso.

**NL:** La lección magistral siempre ha sido muy demostrada sobre todo los nuevos modelos de aprendizaje y yo....continua intervención sobre la clase magistral.

**R4:** Con mucho respeto debe haber un método para evaluar competencias, ellos diseñaron unos métodos para evaluar competencias, diseñaron unos criterios ahí pero fabulosos..., Es un proceso de aprendizaje para la universidad?

**JA:** Si, si bueno son temas yo les digo siempre hemos oído de la complejidad en los diseños...expertos chilenos.

**NM:** En estos años de pronto ya para pasar a otra parte del tema en estos años de implantación de modelo curricular por áreas, ¿Qué han encontrado como fortalezas y qué falencias encuentran aún que quieran continuar desarrollando y mejorando en este modelo?

**R5:** En el área de ingeniería, he pasado por todas las etapas siendo profesor por decir así, desde una estructura completamente tradicional por escuela hasta pasar por el proceso de departamentalización que ha sido un proceso diría yo bien complejo, y en el cual yo creo todavía tenemos dificultades, todavía hay cosas que no están muy claras, qué le corresponde a cada quién, no tanto a nivel de pregrado, creo que en pregrado ya hemos logrado esa armonización, pero yo siento que todavía ese proceso está en evolución, ese proceso está, arrancó hace poco pero todavía no se ha logrado consolidar, eso es bien importante como punto de una fortaleza o debilidad como queramos verlo en un momento determinado pero es un proceso que tiene que continuar.

En cuanto a que tenemos profesores por lo menos en la facultad de ingeniería se mezclan dos cosas: uno que en la parte técnica los conocimientos técnicos son muy importantes pero definitivamente creo que en la parte de cómo implementar o cómo llevar acabo esos procesos técnicos ha hecho que de repente nosotros estemos haciendo cosas que no se si se llaman competencias o no, pero estemos haciendo cosas que nos puedan ayudar a llegar más rápido a ciertas cosas, creo que es importante igual como dijeron de que tengamos profesores a tiempo convencionales o que los profesores a tiempo convencionales sean la parte más importante o tengan un porcentaje grande, porque precisamente ese trabajo día a día esa aplicación de conocimientos hace que ellos traigan al aula de manera intencionada o no casos o proyectos o problemáticas que haya qué resolver o que ellos consideran que hay que resolver dentro de la clase ¿no? Y a diferencia de José Andrés sí creo que ellos si preparan su clase, pero la preparan de

una manera más, que de repente llega un momento determinado y puedan usar algo que les pasó recientemente y lo puedan enganchar dentro de su contenido teórico para lograr distintas alternativas o distintas posibilidades de resolución. Y en el área de ingeniería creo que eso es lo más fácil de hacer. Tu preguntabas era cual era las fortalezas o cual las.?

**NM:** Sí, en la organización por áreas han encontrado fortalezas?

**R5:** Cuando te refieres a áreas te refieres a..?

**NM:** al área de formación inicial profesional, a esas áreas como se ha dado ese proceso.

**R5:** Mira yo creo que hay una gran ventaja, Yo pienso en que tengamos una área inicial y donde dejamos a estudiantes de todas las carreras juntos, creo que eso enriquece muchísimo la disciplina, porque cuando uno sale a la calle a trabajar con otros de otras áreas y no es algo que vamos a decir entonces aprendes cuando sales a la calle sino que ya lo aprendes sin darte cuenta cuando estás en la universidad, entonces yo creo que una de las fortalezas que hay en nosotros, de esta universidad de la manera como tenemos el curriculum es que permite que tengamos estudiantes juntos de distintas disciplinas, disciplinas completamente diferentes trabajando además en equipo logrando entonces que el lenguaje especializado que puedan hablar en una ingeniería, por ponerte un ejemplo específico, pues ellos tengan que hablar de manera distinta para poderse comunicar con un abogado, con un estudiante de educación o poderse comunicar con otros, entonces, ellos aprenden eso prácticamente sin darse cuenta sino que es un día ¿no? Y eso es lo que van hacer en la calle. Entonces definitivamente estamos generando una competencia, si se quiere llamar así o una habilidad que es muy propio de esta universidad.

**R6:** Yo coincido con Susana el área inicial es como el distintivo de la universidad independiente de las carreras, pero la verdad verdadera es que si hacemos una encuesta a los directores y les pedimos su opinión si preferirían tener o no la inicial la mayoría dirían que no, es decir la aceptan porque forma parte digamos de la filosofía de la universidad pero no creen en ella hay varios directores que si y otros que no.

**NM:** ¿Por qué será que no creen en ella?

**R6:** Bueno porque le damos yo lo entiendo ellos tiene su lógica y le dan más valor al conocimiento profesional, es decir, no lo consideran dentro de la carrera entonces nosotros lo llamamos algo así como reserva institucional porque es la que nos marca un cierto seis en los estudiantes, pero para el director de carrera el área inicial en



cierto modo es una pérdida de tiempo en el sentido de que esos son créditos que pudiesen formar parte del área profesional o básica, entonces eso es lo que yo creo, no hemos hecho la encuesta pero... y la percepción es que si nosotros le damos a elegir ahora a los directores de si usted prefiere renunciar o no la mayoría se queda ¿? No es mejor porque lo considere malo, sino porque preferirían tener más materias de carrera, hay la creencia de que el ver más materias profesionales hace mejor la carrera como si el mundo se terminase cuando se graduó, como si no hubiese más cosas después.

**NM:** Y ustedes, ¿Cómo lo ven? ¿El área inicial es un beneficio para la institución o para la formación?

**R7:** Y no solamente el área inicial, porque el área inicial estaría circunscrita vamos a decir a un semestre y medio, porque yo creo además que hay asignaturas por ejemplo proyecto emprendedor.

**R6:** Exacto, hay unas transversales – troncos comunes que las ingenierías tienen además de las iniciales, varias durante los primeros años, asignaturas comunes, lo mismo pasa en FACES, hay como un diseño de tronco en forma de árbol, en ese sentido, pero la verdad verdadera, es que la escuela tradicional, que es un mundo aparte cada carrera tienen su escuela y es independiente, que es el modelo tradicional, tiene mucho peso todavía, esa es la realidad.

**R7:** Yo no sé si ustedes lo saben, mi percepción con todo lo que estamos hablando, es que también desde el año 1.999 la universidad ha venido proponiendo cambios, que han ido cambiando, a lo mejor estaban todos bajo un estamento que fue iniciar esa reestructuración desde el año 1998. Correcto, en donde todas las carreras tenían que hacer su rediseño y tener la información general, la formación básica, la formación profesional, la básica- profesional, y la profesional, entonces ese fue el primer cambio fuerte que hubo en la universidad que es un poco a lo que ustedes se referían, un poco autoritario, ahí no se hablaba de competencias en ese momento como tales.

Después vino la introducción del modelo “AcAd”, entonces se diseñó el modelo AcAd, nos bombardearon con el modelo AcAd, los profesores tenían que tomar clases a cantidades, en donde creo que tampoco se hablaba concretamente de competencias sino de un modelo que era bueno, aprendizaje fluido, de ambiente colaborativo donde se introdujeron los trabajos en equipo, todo ese tipo de cosas. Yo creo que mi percepción, que quien, claro, el rediseño curricular por supuesto lo asumieron todos en las carreras; la parte del modelo AcAd, creo que fue un periodo y no recuerdo hasta que fecha fue, donde se dieron cantidad de talleres a profesores, y después se dejó de dar los talleres a profesores.

**R8:** No, todavía se siguen dando...

**R7:** se siguen dando... ya no se habla, yo no he vuelto hablar.

**R8:** se siguen dando...

**R7:** OK se siguen

**R9:** Eventualmente eso va cambiando.... Va a cambiar de nombre.

**R7:** Claro, a eso es que voy, entonces quienes asumieron, yo creo que porque además inician en ese momento, en el 1998 el área inicial, quienes asumieron más fuertemente todos esos cambios, fue los del área inicial y mi percepción es que hubo realmente gran resistencia por parte de la formación básica profesional, y la formación profesional que en los profesores, y ahora entonces nos estamos enfrentando al cuatro más uno, que es una propuesta de cambio curricular que se está presentado, entonces mi percepción es que a lo mejor no ha habido un proceso de revisión de lo que se estaba haciendo de evaluación, de qué pasó inicialmente, a lo mejor se hizo pero, no se ofreció a la comunidad, caramba, en cambio fue con estas y estas ventajas vamos orientándonos hacia esas ventajas y percibo que esa resistencia todavía existe mucho entre los profesores, es un poco en base a eso, de hecho ya estudiantes se están refiriendo que los profesores están diciendo que el cuatro más uno es obligatorio, que empiezan en octubre y eso que va a ser horrible, que eso va ser trimestre, o sea, eso me lo están diciendo los estudiantes, no los profesores, eso forma parte de la compilación.

Para los estudiantes, yo quería ajustar un poquito al principio de lo que se habló para los estudiantes el área inicial, tiene ambas partes y yo he tratado de hacerlo, lo que pasa es que no he hecho trabajo específico en función de los perfiles del estudiante.

El perfil del estudiante de alto nivel académico, muy bueno, reciente el área inicial, él llega y entra al área inicial con unas materias, de corte que él las ve suaves, de corte “facilongas” como dicen ellos, y resiente que ellos no puedan entrar a Cálculo I, a una materia profesional; eso ha ido cambiando a lo largo de los años. Los estudiantes de bajo perfil académico entran a la universidad, felices de la vida entran en su ambiente social, se sienten muy contentos de esa integración que tienen, pasan entre el proceso, el estudiante de alto desempeño académico resiente mucho que el profesor no de clase, el quiere exigir el profesor, dándole y enseñándole esa materia, el estudiante de bajo perfil resiente que lo manden a investigar, a hacer proyectos, trabajos. El preferiría coger apuntes y pasar su examen. Eso en términos generales se ha mantenido a lo largo de estos años.



Ahora en cuanto a competencias, efectivamente los estudiantes no refieren, no sienten la diferencia del área inicial configurada bajo unos ejes de formación general y alguna formación básica, porque otra formación básica está ahí en las escuelas, y las otras asignaturas de corte transversal las orientadas en el área de los proyectos como el desarrollo de competencias, que es en donde ellos ven esa parte inclusive más lúdica, como ellos mismos la refieren. Pero en términos generales, el estudiante hoy en la Universidad Metropolitana es un estudiante satisfecho, es un estudiante contento con su universidad, es un estudiante que refiere que de verdad ha encontrado, por ejemplo, en el eje transversal de emprendeduría es algo que al estudiante le ha satisfecho mucho y lo aprecia.

**R5:** y lo aprecia, pero lo aprecia sobre todo cuando están en la calle. Nosotros hacemos en la facultad unos foros con los egresados en el área de emprendimiento un poco para que los estudiantes vean a través de un modelo, un reflejo de un estudiante salido del aula que si es posible emprender; en los últimos foros hemos hecho preguntas bien intencionadas con relación a cuáles son las competencias, cuáles son los conocimientos, cuáles son aquellas asignaturas que cuando estaban aquí de pronto no apreciaban tanto, que los ayudara en ese momento. En el último de los foros una de las cosas que dijeron era que las asignaturas como desarrollo de competencias, porque les enseñaba a ver cómo eran las competencias propias, propias de él como individuo, refirieron también el proyecto emprendedor y dijeron claramente que las dos asignaturas mientras aquí les había parecido lo más fastidioso y tenían que cumplir porque tenían que cumplir, pero no se habían dado cuenta de las ganancias que habían tenido con eso porque con el proyecto emprendedor habían aprendido a trabajar en equipo y habían aprendido además a reconocer, que a mí me pareció impactante, habían aprendido a reconocer quien podía formar parte del equipo porque compartían la misma misión, tal vez no los mismos métodos, tal vez lograban discusiones muy férreas y muy duras, pero como tenían la misma visión lograban entonces después de mucho discutir llegar hasta allá, y a mí eso me impactó.

Y la otra competencia es que ellos reflejaron de manera muy, de nuevo, clara, es el inglés, como idioma secundario, como una lengua que de verdad es importante, porque ellos estando aquí, sentían que era un requisito de la universidad pero que ellos no entendían porque tenía que ser tan exigente, pero estando en la calle, se daban cuenta que efectivamente el inglés o cualquier otra lengua, pues que tenían otros muchachos ahí que habían tenido que trabajar con francés inclusive, pero el inglés había servido como una base para comunicarse en un mundo global y eso ellos estando aquí no lo habían entendido.

También en la facultad por ejemplo, la correlación, me imagino que lo van a ver cuando vayan a la empresa, una de las cosas que la empresa reconoce de nuestros egresados, es la facilidad de trabajar con cualquier tipo de herramienta así no la conozcan y cuando estoy hablando de herramientas, estoy hablando de herramientas de computación, cualquier equipo o cualquier cosa a lo mejor el estudiante no tuvo la oportunidad de trabajarlo aquí, pero como le hemos dado un abanico de otras

posibilidades, el estudiante lo que es aprendió simplemente a mirar y a reconocerlo, yo de eso no lo sé, nunca lo he trabajado, pero no se preocupe yo lo aprendo, entonces eso la empresa valora, el que el estudiante esté preparado para decir claramente que no lo sabe hacer, pero que él sí lo va a aprender. Y lo otro, es a trabajar en base a proyectos, en muchas empresas claramente han manifestado que una de las ventajas del egresado de la universidad es que sabe llegar a un objetivo final, como llevar presentaciones a nivel ejecutivo, eso lo reconocen las empresas y me imagino que lo van a ver cuando vayan.

Se cree que cumplir esa competencia independientemente que la definición o el camino por el cual hemos llegado allá o pensamos que a lo mejor no es una competencia, es una habilidad o es una actitud yo no lo sé, yo pienso que hemos avanzado sin darnos cuenta, definitivamente comparto con mis compañeros que ahora debemos hacerlo de una manera intencionada, y lo que siento en la facultad y que me permite hablar es que cada profesor piensa que esto es algo completamente nuevo, y al ser completamente nuevo implica mucho trabajo y ahí es donde siento que hay un resentimiento, un rechazo, porque si implica más trabajo hay que hacerlo intencionadamente, y un punto importante y el cual hemos conversado en varias oportunidades, es cómo evaluarlo, porque estamos acostumbrados a evaluar conocimiento, entonces evaluar competencia no es tan fácil, no es tan objetivo, hay que prepararlo bien, y además hay que hacerlo muy continuamente.

**JA:** La evaluación tiene que estar clara...

**R5:** Y ahí es donde yo siento que está la gran dificultad, desde el punto de vista de ingeniería, repito hay conocimiento, pero uno siempre busca la aplicación, pero al final, estamos corrigiendo entre comillas la evaluación, sigue siendo el conocimiento o a lo mejor hay una parte subjetiva, o una parte de funcionalidad de rendimiento, de cuál es el resultado, pero el camino no lo hemos evaluado como debería ser intencionadamente.

**NL:** Incluso pensamos por competencias y evaluamos al final, y tienes que tener claras las evidencias.

**R5:** Exacto, y tampoco me sirve hacerlo en dos o tres partes, porque a lo mejor esas dos o tres partes que sigo evaluando de manera tradicional, y te lo digo porque yo lo hago, lo evalúo en dos o tres partes pero sigo haciéndolo de manera tradicional, entonces a veces uno tiene que evaluar el salto y evaluar ese salto no es tan fácil, sino es subjetivo, o hay un componente subjetivo y eso el profesor trata de no permitirlo, esa parte subjetiva.

**JA:** Te agradezco las dos intervenciones, han sido muy objetivas....

Pensamiento aristotélico, probablemente es un punto intermedio.

**R5:** Esto es un punto muy importante porque nosotros hemos tratado de convencer a las empresas en el área de las pasantías de los estudiantes y de las propuestas de trabajo, la universidad tiene una bolsa de trabajo, creo que es la única universidad en Venezuela y la segunda en Latinoamérica que tiene la bolsa de trabajo y nosotros hemos empezado, gracias a Dios ya lo hemos logrado en las empresas. Inicialmente las empresas pedían al estudiante de 20 de máxima puntuación, ese era el que ellos querían, y lo querían para ellos la crema y la nata de los estudiantes y nosotros los estamos convenciendo de que eso no es así, que no siempre el estudiante de 20 no es el mejor profesional no es el que mejor se desempeña en la empresa y que opte por evaluar perfiles y que si bien ellos no tienen esas notas altísimas, tienen otra serie de competencias que se reportan. Esa bolsa es muy dinámica, sobre todo en los últimos quince años creó un dinamismo tremendo, un esfuerzo extraordinario.

Hay una gran dificultad en la aplicación de cualquier nuevo proyecto, ¿por qué? Hay 144 profesores a tiempo completo, eso quiere decir más o menos 50 estudiantes por profesor a tiempo completo esto es inclusive a nivel internacional, un índice bastante fuerte, pero si vamos a considerar que estos profesores a tiempo completo, la mayoría, la inmensa mayoría, son gerentes académicos o semi gerentes académicos, tiene una serie de combinaciones y responsabilidades, nos damos cuenta de lo difícil que es la aplicación de cualquier nuevo proyecto, de hecho no es un secreto, mis compañeros pueden confirmarlo, cada vez que surge un nuevo proyecto; por reflejo hay un rechazo, no porque estén en contra del proyecto o idea, se dan los comentarios: hay otro proyecto? otro más! de esta coincidencia vienen dificultades que encontramos de ahora en adelante y de hecho con el DIFA, dicen: otro invento más, va conjuntamente con cuatro más uno. La gente está consciente de la necesidad de orientarnos hacia las competencias, si aparecen curso de competencias a nivel nacional o internacional hay avalancha de solicitudes.

**JA:** ¿Qué cosa más han inventado?

**R9:** El decanato que tiene a cargo viene de la fusión de varios decanatos, del desarrollo académico y además del postgrado. No estoy convencido, no por las discusiones unas abiertas y otras ocultas, aumentan la burocracia, algo que puede hacerse en tiempo más corto lleva más tiempo. A nivel de postgrados debe haber más gente que trabaje y este acostumbrada en el mercado dispuesta a dar consultorías y estén artillados para determinar hasta qué nivel van con uno o con otro, sobre todo cuando se está hablando de competencias, porque las especializaciones son prácticamente competencias, que no están organizadas de acuerdo a las reglas. Estoy de acuerdo con todos los demás que este bien claro para todos, en todos los niveles de la universidad que es una continuación de lo que estamos haciendo, no es una cosa nueva, que el comité de decanos no se inventó otra cosa, de comunicación.

**NL:** Cómo podría mejorarse este modelo educativo... incluso el modelo de

gestión de UNIMET?

**R10:** Hay que aclarar que no tenemos un modelo, estamos tratando de construir un modelo, eso se inicia un poco con ensayo y error, siguiendo unos lineamientos. El punto de partida es el inicial que ya mencionaron, el segundo no es el modelo AcAd. Antes del modelo ACAD, hay una proposición al modelo 2002, a algunos profesores nos enviaron al tecnológico de Monterrey, a ver qué hacían, conocer la tecnología y es de ahí, de un poco de lo que vimos allí, diseñaron el modelo ACAD.

Posteriormente se han incluido cosas como Proyecto Emprendedor, Servicio Comunitario, se ha ido completando, no sé si mejorando, pero sí completando. Esto de las competencias es la última etapa, probablemente una de las más importantes y de las más difíciles, ustedes deben estar conscientes que una cosa es lo que dice el acta de comité de decanos o que dice el vicerrector académico, porque yo sí creo que vamos en el camino correcto, pero no tenemos un modelo ni de lejos perfecto, porque fue construido por ensayo y error como aprenden las organizaciones.

Una de las cosas que tenemos que hacer es profundizar, no estoy tan seguro si evaluar, porque lamentablemente hay que tomar los riesgos y equivocarnos, claro hay que tener un orden, el modelo es compartido en distinto grado, desde que los que estamos completamente convencidos en el camino correcto hasta gente que más o menos lo acepta con crítica, y gente que lo rechaza muchas veces por desconocimiento. Mucha gente no lo comparte o no lo comparte del todo y la clave y es una recomendación que les voy a dar en la reunión que van a tener después de nosotros con los directores de escuela, porque ellos son realmente los que pueden poner esto en práctica, porque son los que diseñan el currículo y los jefes de departamento, porque son los que manejan a los profesores que ponen en práctica lo que se supone que los directores enseñan y que son los que tienen a los estudiantes, entonces son los departamentos en donde se da el mecanismo institucional, ese intercambio entre profesores y estudiantes, y donde se supone que los sabios desde arriba les dicen lo que hay que hacer, pero que al final como dice un profesor, ellos pueden decir misa pero en el aula estoy yo y hago lo que yo quiero, entonces si no lo toma en serio, no va a servir de nada, entonces lo que puede ser la clave son los jefes de departamento.

**R11:** ¿Cómo se debe hacer, la parte ética, la parte de valores, el que no es que estemos haciendo las cosas de esta manera sino que hay que hacerlas bien hechas, como un sentido valorativo y ético de la situación?, más porque creo tristemente en nuestro país el problema de los valores está... cosa que uno piensa que el muchacho debería traer de su casa y no las trae, el sentido de la viveza, el sentido de que las cosas importan si a mí me sirven, mas nada, no me importa que yo buscando lo que esté buscando, esté atropellando al resto de la humanidad. Eso tristemente y no es de esta universidad por supuesto, es algo que hay que buscar transversalmente como nosotros en la universidad, involucramos esto. La imagen del profesor el que no llega puntual, el que dice cualquier cosa, el que le regala la nota al estudiante para que no salga retirado, podríamos enumerar, una serie de comportamientos.

**R10:** Cuando se proponen este tipo de cambios la mayoría la primera pregunta que se hace es ¿Cómo quedo yo en eso?, es decir, cómo me va a afectar, que gano o que pierdo, esa es una pregunta que no es ética.

**R12:** Antes era la directora de Extensión de la Universidad. Estoy de acuerdo con todo lo que dijeron, pero desde mi punto de vista se empieza a trabajar en competencias desde el punto de vista de los conceptos en fases que se están desarrollando con los expertos, hay que afianzar qué es el concepto de competencia que queremos para nuestra universidad, independiente que existan para otras y una vez que se tenga listo se empezará a prepara todo lo que es capacitación, formación y lo que siento que se debe hacer para la implantación o mejora del modelo, es hacer que los profesores entiendan que estamos trabajando como un conjunto, sobre todo porque se están trabajando en varios procesos al mismo tiempo.

**GRUPO FOCAL 3: DIRECTORES DE  
ESCUELA Y JEFES DE DEPARTAMENTO.**

### **GRUPO FOCAL 3: DIRECTORES DE ESCUELA Y JEFES DE DEPARTAMENTO.**

**JA:** Nos interesa en este espacio conocer sobre cómo han vivido el cambio que se ha producido en UNIMET desde lo que era un modelo más tradicional a lo que en la actualidad es un modelo pues si quieren Ustedes vamos a llamarlo basado en competencias, es decir, donde han trabajado aprendizajes cooperativos, donde han trabajado ustedes también aprendizajes basado en problemas, donde han utilizado la plataforma, a eso lo vamos a llamar el Nuevo Modelo basado en competencias entre comillas, por tanto me interesa su opinión sobre cómo han vivido este proceso de cambio, que es lo que les ha sugerido seguramente dudas, inquietudes, que me den una visión de cómo han visto ese proceso y lo que ustedes creen que ha supuesto para su docencia, para su profesión, etc.

**R1:** Yo lo he vivido intensamente creo, es porque tengo bastante antigüedad en la institución, tengo más de 30 años y viví unos años bastante uniformes y a partir del año 1998, exactamente empezó a producirse toda esta renovación, en la cual la nueva conformación de las autoridades pues tuvo mucho que ver y grupos de profesores fuimos por gracias beneficiarios de un programa de habilidades docentes para poder acoger el cambio con más naturalidad y muchos nos dimos a la tarea de rediseñar cursos, incorporar tecnologías, de profundizar en todos los procesos de aprendizajes significativos, valorativos basado en problemas, basados en proyectos y algunos de nosotros nos comprometimos con el modelo educativo de la universidad, entonces hacer un documento en el cual redactamos sobre todo nuestras vivencias como también nuestros conocimientos para poderlos divulgar a otros, y en eso pues hemos estado ya más de 10 años tratando de divulgar el nuevo modelo educativo, tratar de convencer a nuestros colegas y por eso digo que el cambio ha sido muy positivo y ha sido como muy intenso en los últimos diez años yo lo puedo comparar con los años de atrás, y nada que ver, venimos dando más o menos un tipo de currículo y didáctica muy semejantes y en los últimos años ha sido muy acelerado el proceso, pero yo lo considero muy positivo.

**R2:** Bueno yo comparto en parte la óptica de la profesora de que realmente si hemos hecho un esfuerzo y hemos vivido mucho de este caminar en forma muy positiva, pero también hay unos aspectos que pueden ser mejorados significativamente.

**JA:** Perdón, esa era la siguiente pregunta, podemos avanzar ya en este proceso.

**R2:** Simplemente yo creo que esto es una oportunidad para expresarnos con la



sinceridad que todos debemos tener, podamos compartir unos y otros, yo creo que en base a eso, a ese respeto es que de alguna manera podemos llegar a concluir en algo que sea sinérgico entre todos nosotros, pero a mí me preocupa por ejemplo, que si bien nosotros hemos hecho bastante esfuerzo realmente, si hay alguna cosa que a mí siempre me ha parecido sumamente positivo y una gran fortaleza, es la disposición siempre que han tenido los profesores de colaborar y la gerencia media realmente es la parte del sándwich que más aprisionada está, no quiere decir que todos no estamos dando, yo creo que los niveles altos, los niveles bajos y los niveles medios, aquí realmente el esfuerzo es muy grande, en función de los pocos que habemos y el mucho trabajo que siempre se nos exige y la calidad con qué se nos exige este tipo de trabajo, tratamos de hacer lo mejor y bueno en ese camino vamos, sin embargo, yo creo que aquí hay una forma de interpretar eso de los cambios entre comillas de una manera muy diferente unos de otros realmente, yo creo que tenemos nosotros que alinearnos un poco, creo que hay distorsiones en las aplicaciones, qué es un cambio y dónde se efectúa ese cambio; muchos me dicen: no, los cambios es en los planes de estudio, bueno, muy bien-- y el hombre y la mentalidad y las actitudes y todo eso que lo acompaña a todos los niveles porque eso comienza de la parte de arriba hasta la aparte de abajo, pareciera muchas veces que los niveles que estaban a nivel de tonificación estratégica pensaban que la cosa se hace en forma místico mágica a los niveles intermedios, hágase la luz y permanentemente estamos presentando novedades que no son validadas porque tantos son los cambios, que estamos simplemente dejando en el camino muchachos y no estamos apretando la cosa y no estamos mejorando y nos estamos llenando diciéndoles a ustedes de la calidad, que la tenemos, si bien tenemos que seguir caminando no podemos simplemente permanentemente estar en la novedad y dejar que la cosa simplemente esté así, yo pienso que a veces vale la pena que ese concepto de cambio se comience a precisar y a definir para que todos nosotros de alguna manera estemos alineados con él, la alta gerencia que sepa que cuando se dice y se dictaminan y se formulan los planes, también deben existir recursos y tiempo, etc.

Por ejemplo, este evento que tenemos en este momento, tiene toda una historia fabulosa, ustedes han venido trabajando pero una parte de la universidad ha sabido que se ha venido haciendo eso, de hace una semana para acá un decano escribe tal y tal cosa que se va a efectuar, y en consecuencia ustedes pónganse a correr y consigan todos los estudiantes, consigan los contactos con postgrado y pregrado etc., etc. Y aquí estamos nosotros en medio prácticamente en un verano donde casi nadie está aquí, estamos en tesis de grado, estamos revisando todos los históricos y estamos haciendo veinte mil cosas y nos dicen: sabemos que ustedes tienen muchas actividades pero esto es muy interesante para la comunidad. Por supuesto que es interesante para la comunidad, pero bueno, vamos a mantener las cosas dentro de un rango normal, cómo es posible que un proyecto de este tipo no se haya madurado lo suficiente como para anticiparnos a nosotros qué es lo que tenemos que hacer y hacerlo en la medida que se pueda hacer, bien, con calidad para que ustedes tengan la materia prima que ustedes requieren para hacer lo que tienen que hacer.

Yo creo que hay que alinear las cosas, yo creo que todo el mundo tiene buena intención, los de arriba, los de abajo, los del medio, los del lado, por todos lados, todos



tenemos la mejor intención porque queremos nuestra universidad, porque la sentimos, pero equipo, vamos a ponernos a trabajar como equipo, no somos equipo, todo el mundo está trabajando cada uno por su lado, bueno señores vamos a conformarnos, vamos a respetarnos, vamos dar los lineamientos, vamos a darle la madurez requerida para que podamos hacer lo que tenemos que hacer.

**R3:** Además estoy de acuerdo con Mario en eso que no evaluamos lo que hacemos, no se trata tampoco de guardar el cambio por el cambio mismo, en eso que habla María Helena por el año 1998 Y 1999, ella tiene adicción al cambio, ha ido cambiando de un semestre acá, me parece buenísimo, pero paremos un poquito y pensemos lo que hacemos, porque no necesariamente algo que está funcionando, deba que ser cambiado porque esto es nuevo y aquello es viejo, yo realmente siento que todo lo que se haga en pro para educar es lo que hemos tratado de hacer desde siempre, cambiamos los logros, pero para educar le faltan dos pasiones, pasión por la disciplina quien lo eligió y pasión por la gente a quien lo debemos transmitir, todo lo hace el maquillaje, entonces no nos engañemos con los nuevos nombres, seamos capaces de reflexionar, de analizar lo bueno que ya que tenemos, hablamos mucho de las mejores prácticas y en el camino las perdemos, porque comparamos con otras instituciones, bueno más que proceso, tenemos muy buenas prácticas y vamos a abandonar en el camino porque no se ajustaron a lo nuevo verdad? Que no necesariamente, por ser bueno es mejor, yo no me resisto al cambio, quiero que permanezca lo que sé que es bueno y lo que está funcionando bien.

**JA:** Estoy de acuerdo como yo empecé al principio si usted quiere podemos seguir dando cursos hablando de competencias pero hay que pararse, hay que analizar, hay que ver lo que tenemos y a dónde vamos, estoy de acuerdo con usted en lo que han dicho hay que pararse y hay que analizar, hay que ver lo que tenemos hecho y en qué medidas se pueden integrar, tenemos que ponernos de acuerdo en los términos que debemos llevar a cabo, no hay que desechar lo que hemos hecho sino que ver lo que hemos hecho y en qué medidas se pueden integrar en el nuevo proceso en los términos que se puede llevar a cabo y lo que se quiere llevar a cabo.

**R4.** Yo estoy de acuerdo con lo que se ha dicho, pero creo que habría que puntualizar un par de detalles. Yo empecé en la universidad en el año 1.981 y coincido con Carmen siempre buscando cambios pues, porque simplemente uno viene de afuera, ve las cosas como están y uno trae ideas y en ese momento la universidad era muy dinámica en el sentido que había mucha rotación del personal.

Había mucha gente que venía y mucha gente que iba, pero por los años 1.983-1.984 la universidad tomó una decisión que yo creo fue crucial que fue cuando se inscribió en un proyecto con Hamilton y con Appel y se creó una organización para apoyar a la educación con el uso del computador, bueno esto ya es historia eso ya nos suena dinosaurio, se llamaba Metrópoli ese proyecto, pero sobre ese proyecto digamos en determinado momento se abandonó Appel y arrancamos con IBM etc., pero fue

sobre esa plataforma que arrancamos, pero yo creo que hubo otra decisión que fue crucial y fue cuando la universidad decidió que se iba a conectar al internet y entonces eso, digamos lo que ha cambiado completamente todo, es decir, no solo tomó esa decisión sino que junto con aquellos cursos de los que hablaba Helena, en el programa se decidió también apoyar que se dieran cursos bueno con ayuda de la plataforma, bueno al poco tiempo teníamos nuestra propia plataforma y entonces hubo un efecto de que se creaban cursos, había todo un movimiento a rediseñar cursos etc.. Entonces bueno efectivamente el cambio en ese momento tiene otras implicaciones, tiene otras proporciones y además del simple detalle que uno ya está conectado al mundo, es decir antes de eso, uno para conectarse con un colega que conoció y que estaba en el exterior, era una carta, era escribir el correo y en determinado momento pues uno tiene contacto fluido sabe uno qué está pasando en todas partes del mundo, entonces claro eso es lo que estamos viviendo realmente y los cambios ahora se suceden pues a la velocidad de la internet.

**R5:** Yo quiero recoger un poco la opinión de los colegas y sobre la pregunta inicial realmente el proceso de cambio que hemos vivido en la universidad creo que a este nivel de dirección lo hemos vivido muy intensamente y con mucha responsabilidad sobre nuestros hombros, a mí por ejemplo me tocó particularmente siendo un profesor ya veterano en la universidad, tener sobre mis hombros alguna parte la responsabilidad de darle sentido académico al emprendimiento y para poder tener una masa crítica y capacidad de respuesta y que la universidad pueda avanzar en ese sentido y realmente ha sido algo muy intenso, muchas veces, esto lo voy a decir a título personal, creo que ha faltado de parte de la institución una capacidad de respuesta institucional desde el punto de vista de la compensación que nosotros como directores esperamos, es decir, cambio, y un cambio, yo estoy de acuerdo con los cambios, entonces yo soy adicto a los cambios como dice Carmen, pero realmente uno cuando trabaja en función de una visión compartida, se tiene que ver reflejado allí y entonces nos ponemos a ver, y voy a echar un poco duro con lo que voy a decir, después de 37 años que tengo en la universidad y después de haber asumido muchas responsabilidades y de haber hecho cosas buenas y a lo mejor algunas veces cosas no tan buenas, yo digo, bueno, cuál es la responsabilidad de la institución en función a mi futuro, a mi tercera edad para ver si puedo pasear los nietos con el perro, o sea, qué voy a hacer yo: trabajar aquí hasta que me muera? realmente creo que esa sensación de que estamos agobiados, de que creo que hay un poco la falta de que no nos vemos reflejados en la visión macro que tienen las autoridades, el consejo superior, etc., no nos vemos reflejados, yo por lo menos no me veo reflejado, yo no sé si yo les importo o no les importo como ser humano y aquí somos seres humanos, yo creo que eso es fundamental.

Otra cosa que yo quería tomar en cuenta, llamar la atención es la siguiente: nosotros todo este esfuerzo ha sido todavía más intenso en los últimos diez años, porque nosotros estamos en un entorno muy difícil de afuera, esta universidad tal como existe está en peligro, nuestra libertad está en peligro, yo por lo menos, mis tíos se fueron, es decir, estamos en peligro, nuestra libertad, nuestro modo abierto, estamos en peligro, estamos amenazados por un modelo político del cual no nos ve con simpatía, que somos casi que enemigos, entonces yo creo que me parece una excelente oportunidad para

hacer un diagnóstico, para valorar dónde estamos, para ver qué capacidad de respuesta tenemos frente a ese entorno y sobre todo quería llamar la atención, que no vaya a pasar, hombre!, como el canciller Moratinos, verdad? que ve la realidad Latinoamericana desde España de una manera romántica, yo le quisiera invitar que viniera para acá unos días para que vea que realmente nuestra libertad como seres humanos como institución está realmente en peligro.

**JA:** Muchas gracias, agradezco mucho la intervención, ¿verdad? bueno yo ya os he dicho desde el principio cuál es mi compromiso de colaborar en todo, y yo estoy ciertamente comprometido con el modelo que se aproxima a lo que yo tengo de conocimiento en los últimos años, de ahí la necesidad de hacer ajustes tanto en la línea de los procesos por lo menos que conozcan las autoridades académicas, yo lo voy a plantear cuando llegue el momento. Sigamos hablando, hay más preguntas, o sea el problema que tenemos es que a lo mejor no pasamos de la primera, digo yo, sois bastantes y más cuando somos docentes todos que nos encanta hablar, para que ustedes se vayan inscribiendo les voy a decir algunas de las preguntas, son muy sencillas, a mí me gustaría también que ustedes valoraran la organización académica y administrativa de esta universidad en todas las áreas, que me dijeran qué ventajas y qué desventajas encuentran en este modelo, y que me digan también fortalezas que ustedes ven y debilidades de trabajar en una universidad como esta, en ésta universidad, en UNIMET, qué fortalezas tendría el modelo, qué debilidades tendría y la última pregunta es, en esos momentos, que tenemos en la ducha antes de venir a clase, mientras nos estamos duchando diciendo: qué hemos dicho todos alguna vez de nuestra institución, si yo pudiera mejorar algo de esta institución en la que llevo trabajando tantos años, en la que estoy trabajando tantos años, qué es lo que yo mejoraría del modelo, qué es desde mi punto de vista es fácilmente valorable, mejorable y yo mejoraría si tuviera ocasión a la primera oportunidad, esas son las preguntas que yo quería hacerles, por lo tanto si han tomado más o menos nota, vayan interviniendo en torno a estas preguntas.

**R6:** A diferencia de los otros profesores que han hablado los cuales estoy completamente de acuerdo con todo lo que han planteado porque lo vivimos en la facultad de ingeniería creo que estamos aquí seis representantes de la facultad de ingeniería y creo como gerentes académicos, creo que soy el más antiguo de la facultad de ingeniería, yo voy a cumplir ocho años en Octubre en la universidad, solamente como para tener una idea global y en ocho años y cinco como gerente académico y he cambiado el programa de la escuela de mecánica y civil cinco veces y me he mudado cuatro veces dentro de la universidad, cuatro veces me he mudado... Quizá el cambio negativo sobre todo la facultad de ingeniería hemos notado de hecho creo que coincidimos todos, que ha habido como una especie de cambios negativos en cuanto a la estabilidad de nosotros como gerentes académicos de la universidad... hoy somos directores de ese departamento y mañana si alguien amanece con alguna travesada te dicen mira... no quiero que seas mas director, o sencillamente quiero que no seas más tiempo completo, y uno se queda con las manos vacías de la noche a la mañana, es decir, siento que se ha creado un clima de inestabilidad que genera cierta zozobra, genera estrés automáticamente, y genera pues un desánimo automático a todo esto...aunado a los detalles que dijo el profesor Edwin que es bien importante que

estamos hasta aquí de actividades porque lamentablemente este nivel de directores y este departamento que estamos acá, somos los que absorbemos tanto lo que viene de abajo como lo que viene de arriba... tenemos que hacer, nos mandan los históricos hoy para entregarlos ayer... ahora los históricos vienen con el certificado de inscripción... tenemos que entrar a internet, verificar si se inscribieron, si aprobaron la materia, es decir, el problema se ha triplicado en tiempo y así como dijo el profesor Edwin, no quiero repetir cosas, esto me lo informaron a mí hace semana y media, empezar a buscar gente, confirmar, y no sé si están confirmados los estudiantes y tal...( están todos confirmados y yo se lo agradezco muchísimo) aja... bueno pero eso fue un trabajo titánico de la noche a la mañana... además de tesis y todo lo demás que se estaba diciendo... entonces pero sí he notado o bien hemos notado todos que en eso, es decir, a pesar de que la profesora Martínez dijo que desde hace diez años para acá ya nosotros entramos con estos cambios en movimiento, así que no podemos comparar como era antes a como es ahora porque realmente como ente académico somos bastante jóvenes en la facultad de ingeniería, nosotros no podemos decir como era antes, y como es ahora lo que veo es que entramos con estos cambios, nos metieron ahí en el tren, metete, corre con la rueda y dale pues, y no hemos recibido ninguna instrucción adecuada desde mi punto de vista, hemos tenido que darnos golpes, cometer errores, recibir regaños para empezar a entrar en el ritmo de la universidad. No lo veo negativo, creo que los cambios son buenos, pero creo que son muy acelerados y no nos ha dado tiempo de ver si el cambio que hice el año pasado funcionó o no funcionó porque ya me exigen un cambio para Mayo de este año y me exigen un cambio para Mayo del año entrante, entonces lo que yo hice o lo que hemos hecho no lo podemos digamos... madurar o evaluar, no le podemos dar una evaluación para ver si quedó bien o quedó mal, pero lo que quería traer a colación es que nosotros en la facultad de ingeniería con la juventud que tenemos en cuanto a ente académico no en cuanto a edad, no podemos evaluar como era antes a como es ahorita.

Nosotros entramos en este proceso, lo que yo si puedo comparar es cómo es en otras universidades porque yo doy clases en otra universidad que quizá es mas rígida en cuanto a estas cosas y que en la cual tengo 18 años dando clases y comparada con esta y sí hay cambios positivos en la universidad, hay cosas que yo he aprendido aquí que yo he aplicado en otra, ha sido innovadora, pero si ese régimen, de que, oye no puedo porque el tiempo no me da, ha generado una inestabilidad o una sensación de inestabilidad muy grande en la facultad de ingeniería, yo hablo por la facultad de ingeniería, no hablo por las demás facultades, de la cual estamos, pues, digamos con una zozobra muy grande y un nivel de trabajo que pienso que no estamos siendo lo suficientemente eficientes por ese clima que se ha generado en la facultad y eso debido en parte a estos cambios.

En cuanto ¿Qué se puede mejorar?, ¿Qué mejoraría yo acá?, es decir, la comunicación sincera de las autoridades hacia nosotros, las autoridades inmediatas con sinceridad nos diga claramente qué es lo que se espera de nosotros y no que se diga que se espera de nosotros cuando pidieron algo y no lo supimos hacer y no sabíamos qué se esperaba de nosotros, que todo sea una sorpresa, yo creo que eso, si estuviera en mis manos yo lo haría desde mi punto de vista.

**JA:** Ha vuelto salir ese mismo tema, salió esta mañana, en otros ámbitos donde la explicación en torno a los cambios, a los modelos, la comunicación fluida para explicar la ejecución de criterios para que se quede tranquilo, salió esta mañana en otras reuniones.

**R7:** Yo quisiera reforzar un poco lo que el tema de la rotación de personal, llevo 22 años de graduada trabajo en otras universidades, he trabajado en la empresa y es que a mí me asombra yo puedo advertir que llevo 4 años en la universidad, han despedido renunciado, dicho que se vayan, dicho que mejor te quedas en su casa a 10 personas, yo nunca en ninguna otra parte en mi ejercicio profesional he visto esta barbaridad, entonces, esto es lo que al final crea que con el tiempo uno va madurando esto lo que hace es desligarse y va soltando amarras, ya uno no se encariña tanto como quisiera encariñarse, bueno yo puedo estar muy encariñada y mañana me digan, no vengas mas, o quiero yo hacer un cambio y me dicen: ah bueno, no, aprovecha y hazlo completo y no vengas mas , entonces esa situación es muy desagradable y se rompe el compromiso que uno pueda tener.

**JA:** Te agradezco la aportación, verdad.

**R8:** Yo quiero hacer hincapié en la comunicación, porque digamos que yo soy la más joven de la facultad de ingeniería y de la universidad, tengo escasos tres años en la universidad, sin embargo tuve experiencia laboral de diez años en la industria privada, y si hay algo que tuve choques de adaptación una vez que entré a la universidad fue la comunicación y la información de actividades y cómo ser artífices de algo desde el punto de vista del conocimiento de relaciones laborales entre mis pares, de él todavía tengo tres años de la universidad y hay mucha gente que ni me conocen y mucha gente que yo no conozco, ok? es difícil, yo vengo de una organización donde habían más de 2000 personas y tampoco vengo de una organización pequeña y tenía mucho contacto a nivel internacional con otros pares, sin embargo la comunicación de alguna manera fluía, la comunicación estaba clara, la participación desde el más arriba hasta el mas de abajo era más fluida y aquí la verdad no he vivido nada de eso, no hay lineamientos claros, todo es a última hora, todo es corredera, todo es para ayer, pero hazlo, y haciendo con el mejor esfuerzo las actividades, no son recompensadas, yo creo que no existe recompensa en esta universidad, cosa que uno dice bueno, de que sirve que lo haga, lo hago bien, lo hago mal, igual tú ves a tus compañeros, compañeros que lo hacen muy bien, compañeros que lo hacen muy mal y cuál es la diferencia, entonces motivacionalmente eso afecta bastante el clima laboral.

**R9:** No quisiera repetir lo que ya se ha dicho, voy a decir simplemente que apoyo todo lo que se ha mencionado, pero quería compartir algunas expresiones completamente personales, no quisiera hablar en nombre de ninguna de las instancias a la cuales pertenezco, en la universidad hemos hecho varias evaluaciones; se han hecho



evaluaciones externas del clima organizacional, creo que así hemos tenido acceso a esos resultados, creo que cabría decir cuántos de esos temas sensibles han sido atendidos y si mas bien esos temas no se han ido agudizando con el pasar de los años, eso es un reflejo de lo que hemos venido hablando, ya lo tenemos y lo hemos logrado utilizar para mejorar.

Hay una cosa que me preocupa desde el punto de vista de las tres menciones que usted hace con respecto a la que tiene que ver con la organización, una de ellas es la famosa departamentalización. Yo como jefe de departamento siento que a veces nos están como transfiriendo los súper poderes como si fuéramos héroes, pero en esa transferencia de súper poderes que además no los he buscado y no los quiero, no ha habido un soporte en la misma dimensión en cuanto a recursos, en cuanto a estructura, para poder responder a toda esa nueva demanda que ha ido creciendo cada vez más, todos los días por ejemplo, no se ven jefes de departamento en esta reflexión, pero tengo que meter una responsabilidad nueva que como jefe de departamento tengo con igual número de profesores y con los mismos recursos, sin apoyo administrativo, eso es algo que se tiene que revisar, yo siento que a veces algunas decisiones se toman por visión de una, dos o tres personas, a veces nos convocan para apoyar esa decisión pero no siento que hayamos tenido la suficiente discusión para ver que tan convencidos estamos nosotros de esa decisión o de esa orientación.

Yo siento que nuestra universidad tiene muchas cosas buenas y que además es referencia en muchos lugares nacionales y en el mundo porque he tenido la oportunidad de llevar resultados, se han generado la mayoría de las veces por la voluntad de las personas involucradas, y no necesariamente por la política o por la manera como la universidad llevó esos resultados, eso tiene que ver también con esa centralización de las decisiones como una estructura única a mi modo de ver, creo que nosotros necesitamos más espacios horizontales de decisión, de discusión, donde si efectivamente hay una departamentalización, las decisiones importantes del departamento sean tomadas en el departamento, no sigan siendo centralizadas a otro nivel, porque la departamentalización es algo así como que se ve una gran competencia de responsabilidad pero no necesariamente la toma de decisiones y aquí sigue siendo centralizada a otros niveles, y yo creo que eso es un punto importante, y todo tiene también que ver con el clima organizacional, como me siento yo, y si esa pasión de la que hablaba Carmen sigue siendo la misma a pesar de tantas puertas que se me cierran alrededor, y eso creo que es importante. Antes de comenzar, yo conversaba con Rosa y le decía: Y cuál es el diagnóstico para partir a ese nuevo modelo?, no lo sabemos, no lo conocemos, es que son tantas cosas sin evaluarlas suficientemente y estamos como que montándonos y no nos atrevemos a regresar a un modelo anterior que funcionaba mejor, entonces por qué inventar algo nuevo, por qué estar siempre innovando, yo no me considero un innovador por naturaleza, pero yo se que a veces tengo que regresar a un modelo anterior, que funcionaba mejor.

**JA:** Muchas gracias, muy sintética y para mí muy ilustrativa de algunas cosas, que les agradezco mucho.

**R10:** Yo tengo 23 años en la universidad y he pasado por roles distintos, roles administrativos a nivel de recursos humanos, roles de apoyo administrativo; luego en los últimos 12 años de mi vida roles académicos y de gerencia académica, pues tanto en el tiempo como en las funciones creo que lo primero que debo hacer es darle gracias a Dios por estar en la Universidad Metropolitana, yo realmente creo y tengo una pregunta que tenía que ver con las fortalezas y debilidades de trabajar en la UNIMET uno lo puede focalizar como persona como lo quiera ver, pero en todo caso partiendo un poco de donde partió Helena en los últimos 10 años la universidad ha asumido un proceso de cambio y fundamentalmente los que estamos en la universidad lo hemos asumido del cual creo que hemos salido o que estamos saliendo bien enriquecidos todos, a pesar de que sufrimos perfectamente lo que los compañeros están diciendo sobre el poco espacio temporal para evaluar, pero sin duda alguna me acuerdo cuando digamos hace 15/16 años atrás, habían grupos de entre nosotros, algunos de los cuales están sentados aquí, que nos poníamos a conversar sobre realmente ¿Cuál era el rol de la universidad?, ¿Qué universidad queríamos tener?, ¿Hasta qué punto estamos haciendo lo que tenemos que hacer?, eso no puede no ser en la universidad qué bueno que eso haya ocurrido.

Pero concluíamos que y hasta hacíamos cita con las altas personalidades de la universidad, miembros del consejo superior etc., un poco para plantearles que nos sentíamos en una inercia permanente y bueno por diferentes circunstancias, que tuvieron que ver con decisiones que tomó la universidad en cierto momento como mencionó Bernardo y personas que han tomado las riendas de la academia por decirlo de alguna manera que han tenido una visión particular, la universidad empezó a correr, quizá sin haber a lo mejor, andado a gatas, bien o mal yo creo que de todo. Yo creo que en el camino hay una cosa para mí bien importante y ahí retomo un poco lo que dijo Javier yo lo siento de igual modo, ¿Hasta qué punto la universidad dentro de su misión y su visión incorpora el elemento que es la que la ha puesto a correr y que somos nosotros el elemento humano?, yo creo que la Universidad Metropolitana es tremendamente vulnerable aparte de los factores de entorno porque estamos en mano de un grupo de personas que aman la universidad y que hoy en día damos gracias a Dios que están aquí, que somos eso, que estamos hoy y no poder estar mañana y que cuando alguno de las personas se mueve, se desequilibra todo porque está en manos de personas, la cosa no es estratégica.

Yo tengo un segundo punto que tiene que ver para mí ha sido realmente bien enriquecedor que se le haya dado un espacio en lo que es la formación del estudiante al ser humano, antes se consideraba un muchacho que iba a formarse como profesional en un área y aquí están los planes curriculares que los directores tenían, que manejaban, que tienen bajo su responsabilidad, y al final tiene que salir un buen profesional. Volviendo a esta parte, porque es la formación del elemento humano, el desarrollo de capacidad emprendedora, el desarrollo de responsabilidad social, que son además elementos distintivos que creemos que lo son y estamos evaluando hasta qué punto y qué lo contiene efectivamente, lo hemos asumido y a mí me ha tocado estar en el desarrollo de este elemento, me encanta porque además yo vibro con él, sin embargo

esos mismos elementos deberíamos verlos en cuanto al profesor como elemento humano que mueve esto, ¿no? Hasta qué punto habría que hacerse la pregunta, entramos en el desarrollo del elemento humano del profesor que implica por ejemplo, entender si hay espacio y tiempo para reflexionar, para contemplar, para hacer ejercicio, para remontarte espiritualmente, etc., ¿Cómo se pretende tener un estudiante que tenga un perfil que implica competencias personales bien desarrolladas? cuando deberíamos apuntar hacia eso en los profesores. El otro elemento que tiene que ver con el desarrollo de capacidad emprendedora y de pronto a nivel de cómo está planteado de lo que llamamos planes. Pareciera que los profesores tienen la oportunidad de emprender pero en la práctica, yo no voy a repetir lo que ya se ha dicho, sencillamente no hay tiempo para hacer el día a día, ¿Cómo vas a tener tiempo para emprender? Luego el otro elemento es el tema de responsabilidad social, que además lo estamos oyendo mucho en la universidad en los últimos tiempos, pretendemos sembrarlo en nuestros estudiantes, pero también nos hemos planteado ¿Hasta qué punto somos socialmente responsables?, con una cantidad de profesores que están pensando, a lo mejor ya muchos les han dado parte de su vida a la universidad cuando se van, ¿Qué sucede con ellos?

En cuanto a lo que decía Helena, yo creo y quiero señalar un poco hacer la particularización, porque usted se va a llevar la información y también es importante que te la lleves representativa de todas las facultades. Yo trabajo en la facultad de ciencias; en la facultad de ciencias yo no tengo la misma percepción que tiene Elena de los cambios y esto también es importante, se han dado más en unas facultades que en otras, que si nosotros hiciéramos un simple ejercicio de calcular la antigüedad promedio de los profesores, gerentes académicos, plantillas de profesores a tiempo completo que integran la facultad de ingeniería, la facultad de ciencia, seguramente los resultados van a ser totalmente distintos. En nuestra facultad hay mucha más estabilidad, no porque haya más en la facultad de ciencias, digo que es lo que ha ocurrido en términos de números, yo no estoy completamente segura que eso no es deliberado, ha ocurrido y punto, pero no tenemos esa misma representación y la misma estabilidad en las facultades Económicas y Sociales.

Quiero decir muchas otras cosas, pero voy a tomar una sola cosa más, tiene que ver con la estructura de gobierno de la universidad, este es otro tema que creo que de alguna manera está bien vinculado con todo lo que mis compañeros y yo hemos hablado, tiene que ver intrínsecamente con el profesor, por las grandes decisiones de la universidad no simplemente a nivel de programas o proyectos que tienen que salir, yo me refiero a las decisiones que al final le terminan dando rumbo a la universidad o se lo terminan cortando o se lo terminan desviando, yo creo que llegó el momento en este país y en esta universidad en particular, de que los profesores se sientan partícipes en la toma de decisiones de rumbo. No sé, me imagino que usted conoce cómo es la estructura académica y administrativa de la universidad, la estructura de los organismos decisorios, pero si es así, pues usted bien sabe que hay un consejo superior que al final es el que toma las decisiones de la universidad, que está integrado por un conjunto de personas que son prácticamente todas ajenas completamente a la universidad, de la universidad están las autoridades que no tienen voto y un representante profesoral que en teoría representa quinientas personas pero que en la práctica es una sola persona que



hay que estar sentado en esa silla, para al final casi que explotar de un infarto, decir algunas cosas, levantar la voz en algún momento que lo puedas hacer, pero de impactar poco, y eso yo me atrevo a decir en representación de muchos, que es el momento en el cual los profesores queremos tener más compañeros sentados en sillas del consejo superior, porque además nos lo hemos ganado, porque esta universidad es lo que es hoy en día por todos nosotros, o sea, esto no es azar, y tan es así que lo que tú quitas un mundo de piezas y la universidad empieza a tambalear, entonces yo creo que ese tema y además no lo estoy diciendo como algo novedoso, hemos hecho otros talleres con otras gentes y otros consultores y siempre sale como un elemento que hay que considerar, y hay que considerarlo para poder entonces vincular esta visión a futuro de la universidad con el presente de cada uno de nosotros, porque si no se suena duro en esas instancias eso no se va a lograr jamás.

¿Porque no se va a lograr jamás? porque aquí están unos burritos trabajando y nosotros cada uno de nosotros somos y me perdonan las personas, somos la gallinita de los huevos de oro que todo se acaba cuando cada quien va explotando, cada quien a su manera, unos ya no están con nosotros, otros se fueron porque les ofrecieron otra cosa mejor, otros colapsaron emocionalmente y de distintas maneras, aquí hay muchas gallinitas en ese estado, que han explotado, y han explotado porque no hay un sentido de casamiento, de matrimonio entre la universidad y su gente, eso es lo que hace que esto ocurra, ahora, nosotros mañana vamos a pedir, esta tarde, seguimos con..... claro que sí, porque al final la universidad, así como yo decía que doy gracias a la vida por estar aquí en la universidad, yo creo que la universidad Metropolitana y en general, debe darle gracias a Dios será porque tiene un equipo humano de la talla de equipo humano que tienen en cuanto a compromiso, en cuanto a formación, siempre hay mejores, yo tengo mucho que aprender yo sé poco de lo que hablo, pero en cuanto a compromiso, y yo creo que eso es muchísimo más importante que la formación final, ¿Qué es lo que pasa? es que, si no hay de lo primero, no hay de lo segundo.

**JG:** La pregunta es ¿Cómo han vivido el cambio?

**R11:** Desde que habló Mary Carmen, se me vino la luz desde la gran diferencia, durante mucho tiempo el cambio ha tocado algo, desde abajo se estaba empujando y buscando, y arriba era una cosa inamovible y de pronto nos dijeron ¿Quieren cambio? Ahí está el cambio, toma cambio, entonces de ahí en adelante el cambio era pero para hacer lo que alguien quiere que hagamos, y entonces parece que las posibilidades de cambio, las propuestas de cambio que se pueden dar en un colectivo tan rico, parecieran que no tienen salida, hay tanta actividad, ¿Cómo es que dices tú Carmen? activismo, somos activistas todos, nos cargan de actividades, y entonces efectivamente hay que hacer esto y lo otro, pero ¿dónde está el tiempo para pensar, para reflexionar, para proponer? faltaría más, realmente que haya una manera digamos de absorber las propuestas de cambio, que vengan de abajo hacia arriba, y no esa cuestión vertical que estamos viviendo últimamente.

**R12:** Nosotros somos la levadura que levanta la masa, no nos aplasten, no nos impongan, no nos hagan creer que nos tienen en cuenta cuando no, perdón pero eso sí es una cosa que quería decir cuando iba a hablar hace un ratito, hay una cierta y la palabra suena fea, yo me siento así y me duele así, hay hipocresía en ofrecernos siempre la participación, quiere decir que fue una mascarada entonces, al menos es así como se percibe, la gente está agobiada por la inestabilidad, por bajos sueldos, por exceso de trabajo, y por no sentirse que lo tienen en cuenta, sienten que esa levadura que levanta, si no entraste justo en el esquema que te propusieron en el mundo chiquito de los departamentos, de las cátedras que había espacio y entonces ahora los cambios son demasiados y el problema que uno no le vea futuro, no tenemos campos de acción, eso es muy insólito, eso de verdad, eso necesita muchos años de trabajo, pienso que eso lleva años de trabajo, se necesita pensar que va a pasar.

**R13.** ¿Puedo corroborar una cosa? Definitivamente existen diferencias como ya está planteado, quiero recalcar eso también me ha tocado asumir en la gerencia. Gerenciar es un fundar que es muy sabroso, a mí me tocó fundar un departamento que además nutre básicamente a la Escuela de Psicología y a la escuela de educación que es muy fácil obtener los cambios desde lo humano, el trabajar centrado en el hombre, desde el análisis de casos que es muy natural, fue más bien que nos apoyaran a fundar algo que pensábamos, desde esta instancia la universidad fue el perfecto nicho para fundar un departamento que en un principio fue la escuela de psicología, la escuela de educación, nos sentimos más bien siempre como personas, muy apoyados así como ha debido ser, corroboro también lo del tema del departamento, como jefe del departamento muy contenta de tener este departamento, pero en los últimos dos años y en los últimos cuatro meses absolutamente agobiada, porque un poco lo que decían por aquí, “te tienes que ocupar de esto, ah no, pero también de esto y esto”, siento agobio en todas las responsabilidades que ha ido cayendo y hablo como jefe de departamento, y un departamento además grande, diverso con muchas materias, de la calle, adentro, afuera; estoy cansada de hablar con mi jefe, esto hay que dividirlo porque esto es un dolor de cabeza, bueno, vamos para allá, pero ha sido complejo, un departamento grande, y cada vez con más responsabilidades y la misma persona es la que siempre tiene que sonreír ante todo pero en ese sentido, ante los cambios académico muy bien, somos parte del cambio, al final terminamos siendo los que damos cursos de competencia, nosotros no tenemos dificultades con los cambios, lo promovemos, los apoyamos, y somos uno de los departamentos y quizá dentro de una forma natural. Creo que de lo administrativo sí creo que hay que trabajarlo un poco más de definir, ¿Cuáles son tus funciones, tus roles? porque a veces estamos un poco más agobiados, porque lo administrativo cada vez se nos hace más pesado, a mí me gusta más lo académico, proyectos, investigaciones, pero lo administrativo hay que asumirlo.

Voy hablar ahora sobre los cambios académicos que es lo que nos concierne, voy hacer otra confesión pública, insisto toda la cantidad de cambios para ser más innovadores, trabajar con todas las teorías más actualizadas no es mi trabajo, a mí me ha mortificado desde que estamos con el tema de competencias y estoy feliz que usted haya dicho que es lo mismo re conceptualizado, integrado etc., porque yo siento que, por qué ahora que tenemos un cambio de 10 años de innovación, es ahora donde estamos

realmente innovando pedagógicamente, incorporando además a esta innovación, tecnología que hemos trabajado para tratar de que la gente entienda que hay una manera más constructivista de trabajar, más integrada, más cooperativa y además con uso de tecnología, cuando le metieron la palabra competencia, yo dije pero ya va si esto es lo mismo!, inclusive yo todavía te digo: díganme cuál es la innovación de trabajar por competencias porque yo siento que ya he trabajado pedagógicamente de una manera innovada.

A mí, la competencia lo que ha hecho es ruido, ruido porque siento que ya estamos trabajando de esta manera, que es colocar una palabra, díganme el plus de la palabra, díganme lo que eso agrega porque siento que hemos empujado todos con el esfuerzo, que hemos hecho para que eso sea así, entonces díganme que le va agregar la competencia a los cursos que damos, a lo que hacemos al rehacer los programas de nuevo, reinventarlos y claro, me dijeron hoy algo sobre competencias y yo dije: qué? Díganme, que es de competencias que yo ya tengo la gente mía más o menos tranquila, no me digan que es otra cosa de competencia, entonces sus palabras le puedo decir, me aliviaron grandemente, porque esto ni pensarlo, y pensar que esto simplemente va a implicar quizá poner en molde algo que ya está terminado de armar, pero a mí no me van a cambiar nada, yo pienso que somos en la universidad bien modernos pedagógicamente hablando, tengo que hablarle del ruido de las competencias porque en algún momento debo tener una cámara enfrente para decirlo en el momento indicado, claro, porque vamos a ver cómo está el proceso, será que es 4 + 1 más competencias y decía: ¿qué es al final lo que vamos a hacer? y eso cuando él lo dijo al principio vamos a hablar sobre los cambios de la universidad y yo decía defíneme cambios, porque cambio es lo que me dijeron que hiciera hace tres días.

Los que tenemos diez años ya haciendo renovación y donde haya formación de los docentes, creo que estamos como en ese, pero creo que en la universidad, ya tiene mucha más fortaleza, creo que hay que afianzarnos, creemos que la universidad tiene un poder educativo extraordinario, creo que tiene la posibilidad de que todo el mundo ingrese y tenemos un básico común para los estudiantes fantástico, tenemos unas carreras bien integradas, estamos también en el debate hasta dónde esto básico y hasta dónde las carreras, pues tenemos que formar gente, y ahora en cuatro años ¿cuánto de básico, cuánto de carrera? esos son debates que en una universidad se deben dar, hay los espacios también para el debate, también creo que existen a veces también es una manera de consultar muy sui generis yo creo que no ha sido siempre, ha sido en unos procesos más que en otros, nos vienen a consultar y prácticamente a convencernos de algo o de verdad podemos opinar, bueno, se valen ambas instancias ¿no?, en sí tengo que terminar cerrando diciendo que yo pertenezco a la facultad de ciencias y artes en donde se respira mucha estabilidad, en donde, eso sí, inventamos demasiado proyectos, nos apoyan en todo lo que hacemos, más bien, tienen que ponernos frenos para no hacerlo, pero siguen llegando los cambios, y como jefe de departamento, tenemos que hacer esto y esto, yo quiero seguir inventando, quién me apoye, a veces me pongo la sogá en el cuello con los inventos académicos y mas la cantidad de responsabilidad con este departamento.

**R14:** Yo entré hace 6 años y cuando entré, realmente yo sentía que aquí no pasaba nada, es más llegó un momento en que yo sentía que no sabía para qué era lo que yo estaba formando, para qué estaba trabajando.

A partir del año 1.998 se empezó a hablar de misión, de visión, cosas que no se habían mencionado antes, y empecé a sentirme bastante bien y mejor, empieza a darle dirección a la universidad, pero después ha habido una aceleración de tal magnitud que ya ha sido descrita aquí, en donde realmente yo pienso que la calidad de vida de los profesores se ha mermado, porque tanta gente que nos hemos enfermado y muy feo, varios, que estamos aquí, hay una persona que está enferma y está aquí y eso es básicamente, o sea ha sido la presión, los profesores que tienen herencia de escuela por ejemplo, eso creo realmente que es responsabilidad social, Mary Carmen lo mencionó, o sea, se supone que la universidad debe distinguirse por varias cosas, una de las cuales es la responsabilidad social, eso a mi juicio se queda en letra casi muerta y si no muerta total, porque nosotros desde allá les decimos a los estudiantes, pero de verdad, lo que decía el profesor García: el elemento humano que yo pienso que lo que estamos peleando es la parte humana, la parte de respeto profundo, respeto al ser humano y que el ser humano, el profesor se sienta realmente como un instrumento, no es una cosa, sino que realmente se le respete, eso incluiría respeto a la opinión también, porque yo suscribo lo que varios han dicho, se le consulta a uno, uno puede decir si está o no de acuerdo, pero eso en realidad no quiere decir, uno siente que no lo tiene, hay decisiones, es más, y en cierta forma falta de transparencia en el proceso, hay documentos que se han escrito, identificando, dando razones de ciertos tipos de cambios, uno no entiende, uno sigue sin entender el documento de realmente por qué se están dando esos cambios, cuando realmente Ud. va a averiguar dan razones económicas, pero eso han debido decírselo a uno desde el primer día, por ejemplo, ¿no?.. Exactamente, ahí entra la centralización de las decisiones excesivas realmente y eso es parte del respeto y entonces, como el profesor que tiene criterio y como dijo Mary Carmen, yo estoy totalmente de acuerdo, ya es hora de que haya gente docente sentados allí, yo soy mayor perdonen, pero esos son más mayores que yo, que la universidad la dejaron hace 40 años. Otro problemita también, es lo que hemos sufrido a veces más a veces menos, eso sube y baja, que es que las decisiones de la universidad y no son las autoridades, las autoridades del consejo superior sin fundamento, entonces esos tres elementos, no siempre se entienden, entonces eso nos parece mentira, pero eso es atrevido, ....

**R15:** Perdón dijiste:” ¿no siempre se entienden?” ¡Nunca se entienden!, continúa...

**R14:** Yo quería ir suave, yo siento que hay una parte, una inconsistencia entre lo que se dice y lo que se hace, lo cual crea un elemento, una cultura, digamos así que no ayuda a lo que nosotros queremos enseñar a nuestros muchachos, nosotros no podemos por ejemplo, en la universidad que es vertical, que estamos hablando de democracia, en un salón un profesor que no deja que un estudiante pueda hablarle y que no deje que opine, y que no deje incluso que se exprese, ¿verdad? entonces no puede estar hablando de que la democracia es un nuevo sistema, entonces hay ciertas incongruencias.

Sin embargo yo lo tengo que decir, yo me siento muy feliz por estar en esta universidad con todo y esas cosas, siento que hay mucho miedo en la universidad, y que en una instancia es increíble que tú me digas, aquí hay y ha habido muchísimo miedo a que después no se tomen en cuenta, a que después no te atiendan, a que después te boten la piedra, a que ah.... la forma de despedir a la gente es fatal, a veces hay que botar gente, yo eso lo entiendo, pero la forma de hacerlo ha sido en la mayoría de los casos super inadecuada y hace que la gente se atemorice.

**JA:** Muchas gracias.

**R16:** Si, me gustaría agregar solamente algo de lo que está diciendo la profesora, que alguien habló hace rato de hipocresía, ella dijo otra palabra,.. inconsistencia, si quieres lo puedes llamar falta de atención, no creo que sea de manera intencional, pero a mí me llama mucho la atención y se ha dicho también en todos los foros y en todas las actividades en donde nos han permitido participar, hablar de responsabilidad social universitaria siempre es hacia afuera y una de las cosas que siempre se ha dicho en cada una de esas reuniones es que deben ver la responsabilidad social no solo con los profesores que es lo que acabamos de mencionar, es con todos los empleados de la universidad y eso no se hace, por eso nos sentimos irrespetados, sentimos que no nos toman en cuenta, que así nos sintamos contentos todos de estar aquí y de repente nos sentimos contentos porque estamos trabajando y nos gusta lo que estamos haciendo, o si no, no estaríamos aquí, pero creo que es falta de responsabilidad hacia dentro de la universidad, hay que empezar a ver a la universidad y no simplemente preocuparnos por lo que tenemos al lado, lo que tenemos afuera, si no somos felices adentro, no sabemos cómo ser responsables con nosotros mismos, no vamos a poder ser responsables con los que tenemos afuera.

**JA:** Muchas gracias por sus intervenciones, disponemos aún de 15 minutos, piénsese antes de terminar si hay alguna cosa que yo no les hubiera preguntado y que ustedes quieren, yo se los agradecería en aras a lo que es la línea que hemos manejado, del modelo de UNIMET, de áreas, lo que serían las mejoras, lo que serían las fortalezas, no nada contra Chávez, no nada contra el rey de España, nada de eso.

**R17:** Yo creo que uno de los aspectos que debemos entender es que una universidad no es una empresa llena de empleados, es un espacio de construcción, es un espacio donde cada uno somos artistas en lo que hacemos, que está llena de seres humanos, que tienen cantidades de circunstancias, que las principales funciones de una universidad como por ejemplo, la docencia, la investigación y la extensión, a veces nos quedamos todos en el plano administrativo, ¿Cómo hacemos investigación cuando estamos trabajando 24x24? ¿cuándo tenemos espacio para descansar, para crear, para compartir, para estar con los estudiantes, para poder disfrutar de un buen concierto dentro de la misma universidad? ¿Cuánto de vida cultural estamos haciendo dentro de la universidad, de vida deportiva? Yo creo que es importante que desde arriba y



aprovechando este momento, de todas estas circunstancias de cambio, yo creo que es importante que nuestras autoridades en todas las instancias entiendan qué es realmente una universidad.

En este momento pensando... yo, soy egresada de la Universidad Central de Venezuela y el gran monstruo que representa la Universidad Central de Venezuela a los que han estado allí, a lo mejor las instancias de decisión son distintas porque son una gran cantidad de personas, yo quiero aprovechar el espacio que nosotros tenemos, la posibilidad de que somos una universidad pequeña dentro de sí lo ponemos en comparación y creo que pudiéramos sacarle mucho más provecho a las cosas que hacemos y que se han venido haciendo dentro de la universidad, yo me siento bien contenta de verdad cuando uno ve de parte de la fortaleza, porque bueno.. realizar grandes cambios en la universidad pública cuesta muchísimo por toda la demagogia que se requiere, pero yo he tenido la posibilidad en los cinco años que yo tengo de crear, de poner ideas y llevarlas en práctica y que confíen en mi palabra, confíen en que podamos tener equivocaciones. Ha sido trabajo en equipo, y creo que esto está donde está, es por nosotros, por cada uno de nosotros, por cada hora que invertimos y que definitivamente es porque amamos lo que hacemos, de lo contrario es que no podríamos estar aquí, humanamente no podríamos estar aquí, creo que no es un tema solo de cuánto nos están pagando, porque es que definitivamente las horas largas que uno pasa sentado frente a un computador respondiendo correos, buscando los muchachos y viendo ¿qué vamos a hacer para el semestre que viene? eso no se paga. Lo hacemos porque es que queremos innovar y lo hacemos pensando en ese estudiante que está allí, que es un nativo digital, que está aprendiendo de manera diferente y que para cada uno de nosotros ha representado un reto, oye, poder ofrecerles cosas distintas y yo creo que es el momento de sentarnos un poco porque de verdad en el momento que estamos aquí yo creo que lo que se está reflejando es que estamos respirando el mal del fin de semestre, estamos así como un poquito más y terminamos así todos tirados porque además de una catarsis, esto que estamos haciendo hoy es un espacio qué está pasando, es decir, cuál va a ser nuestra seguridad social, para dónde vamos como universidad y entendiendo que tenemos una característica como país que queramos o no tenemos que verla, porque nosotros somos el ojo de muchas cosas al exterior, el gobierno venezolano tiene el ojo puesto en el tema universitario, en el tema educativo y es una cosa que no podemos dejar pasar porque parte de esos cambios queramos o no queramos, pero en el momento en que nos pongan la mano ¿Qué vamos a hacer? ¿Dónde está nuestra seguridad social, dónde está nuestra seguridad profesional y personal? de verdad, o sea es algo a lo que no podemos escapar queramos o no.

**JA:** Muchas gracias, si nadie quiere más... Tú y ustedes ya cierran....

**R18:** Bueno dos cosas, la primera una observación sobre lo que se ha hablado aquí y la segunda es una preocupación, que yo me preocupo por usted, hoy están hablando mucho de la evaluación, que no evaluamos los cambios, pero yo tengo la pregunta de ¿Cómo los evaluamos? que yo no conozco que se haya construido indicadores, que se hayan puesto modelos de evaluación, quizá no los evaluamos porque

no sabemos cómo, y no sé si es parte del trabajo.

La otra preocupación es que creo que el trabajo que a usted le toca, según entendí al principio y a la otra doctora, es hacer una análisis sobre el modelo académico, el modelo académico que debe seguir la universidad, ustedes quieren recoger información con el modelo académico y yo creo que se está llevando un bombardeo de organización, de modelos organizacionales, hay un problema académico y otro problema es el organizacional, que es todo esto de los cambios, de la inestabilidad, ¿Qué va a pasar cuando me jubile? no sé cómo, usted va a decir: “A mí me contrataron para la parte académica y yo puedo decir que el modelo es muy bueno”, no sé cómo se va a reflejar lo organizacional.

**JA:** Transparencia... Yo entiendo que mi trabajo tiene que cubrir diferentes niveles, evidentemente llevaré la propuesta que desde el punto de vista académico y de lo que ustedes están hablando aquí se ajuste en esos dos aspectos, yo le agradezco que usted se preocupe por mí... ya veo que va a ser solidario conmigo. Ajustar las dos cosas, de verdad, yo creo que es posible estoy convencido, tenemos un modelo, tenemos una cierta experiencia, no les quepa la menor duda que vamos a intentar ajustar las dos cosas, el modelo académico está ahí, el 4 +1, los créditos y lo que estamos haciendo es oír a la gente de la universidad sobre el tema de la organización, toca que cada vez ese 4+1 requiere una salida, una serie de ajustes, de cambios, lo que ustedes están aportando, yo lo haré saber, no quepa la menor duda.

**R19:** Yo quería señalar que a mí en toda esta serie de cambios, a mí me preocupa el muchacho, o sea la calidad es una lucha, yo siento, no sé si es una sensación a título personal, no sé cuánto es cierto o no, yo no tengo la impresión de cuando usted habla de tantos cambios, yo siento que a veces hay una forma que va delante del fondo, o sea que el fondo que es la educación del muchacho, la mejor formación del muchacho, la formación que incluye valores y todo lo demás, es que el muchacho aprenda a reflexionar, a pensar, con la velocidad de las cosas no hay tiempo, ni siquiera hay tiempo de sentarse a conversar con un muchacho, si el muchacho tiene preguntas. Aquí hubo un cambio hace dos o tres en donde entre clase y clase no hay sino unos minutos. Yo lo dije en una reunión, el documento del 4 + 1 en ninguna parte señalaba la calidad de enseñanza, lo que requieren los muchachos, ¿Cuáles eran los beneficios para nuestro educando? a mí personalmente, por más innovador, no siento que para el estudiante y también para el profesor, eso sea una garantía que el muchacho pueda relacionar, medir, completar, es un poco mermar la parte humana.

**R20:** Yo quería solamente agregar un punto, creo que usted mencionó al principio algo de la administración y de la estructura, es algo que preocupa directamente, en la universidad no podemos seguir dependiendo tanto de las matrículas y diversificar los ingresos con tantas posibilidades que existen. Hay otras universidades que sus ingresos los han diversificado de tal manera que con servicios, más que nosotros buscar servicios, prestar servicios, pudiéramos garantizar elementos que son

fundamentales, que están enlazados con todo lo demás porque no hemos hablado de ideas, las ideas tienen que ver absolutamente con todo esto. Te doy un ejemplo, el modo de desempeño de los profesores está comprometido por un problema del flujo de verdad, de si no hay recursos, no hay modo de desempeño, y todos nos hemos estado hablando y nos imaginamos que todo riesgo es un elemento fundamental, pero también quería comentar algo para el final compartir que si nosotros ya estamos haciendo cosas excelentes que las estamos haciendo cada uno de nosotros en nuestras áreas de trabajo. Yo le doy gracias a Dios por la universidad donde trabajo, porque me ha dado la libertad de crear muchas cosas, de la fundación que hablábamos hace un ratito, hemos creado departamentos, laboratorios, muchas cosas con apoyo de las autoridades, pero yo me preguntaba, atendiendo todos estos temas que hemos mencionado, sintiéndonos mucho más comprometidos, muchísimo mejores sin lugar a dudas que sí, yo creo que ahí debería quedar el valor de estas conversaciones, que en este momento debieran ser tomadas en cuenta para seguir mejorando.

**JA:** Yo en verdad les agradezco mucho todo lo que han dicho realmente voy a ayudar en la medida de esta línea, vamos a intentar integrar todos los elementos, y bueno, reiterarles las gracias porque sé que tienen muchas cosas, por el final del semestre, por el tiempo, y créanme, que el compromiso es el que les dije al principio, volveremos en el mes de septiembre, y tendrán nutrida información de lo que hemos visto, ¿cómo hemos visto? la información en los diferentes niveles y cuál es la propuesta que nosotros vamos a hacer de esta línea; les agradezco mucho de verdad que hayan compartido su tiempo.



**GRUPO FOCAL 4: DIRECTORES Y  
COORDINADORES DE POSTGRADO.**

#### **GRUPO FOCAL 4: DIRECTORES Y COORDINADORES DE POSTGRADO.**

**JA:** Las preguntas son, fíjense, algo como lo siguiente: nos interesa saber cómo ha sido el proceso de transformación en la Universidad, en esta universidad, en UNIMET de lo que podría ser al principio un modelo mas tradicional a lo que con los últimos cambios, proyectos que han llevado a cabo, modificaciones, desde que están en la universidad, podríamos calificar como un modelo por competencia entre comillas. ¿Cómo ha sido esa transición? ¿Cómo la ven ustedes? ¿Cómo la han vivido? ¿Cómo creen que ha sido, si positiva, si negativa, que se yo? Aquí podrían decir también ¿qué es lo que consideran que ya se ha logrado? y ¿qué es lo que sería necesario implementar?

**R1:** Usted perdóneme, pero es que esto no ha ocurrido, estamos todavía en la prehistoria, tanto del modelo de formación por competencia, como del modelo académico administrativo, entonces lo que ha habido son grandes trazos...

**JA:** Pues sobre eso es sobre lo que quiero, perdónenme, a lo mejor me he expresado mal ya le he dicho que lo podemos llamar entre comillas el paso de un “modelo tradicional” a lo que podría ser entre comillas un “modelo por competencias”, me interesa que me digan esos trazos que usted dice, esos grandes trazos, ¿qué les parecen?, ¿cómo lo han vivido?, a eso me refiero, me he expresado yo mal y les pido disculpas, entonces ¿qué es lo que consideran que tienen ya establecido, como fijo, como seguro, como algo?.

**R2:** ¿Es la segunda pregunta?

**R1:** No.

**JA:** Como algo que es valioso y sin embargo ¿qué cosas serían necesario implantar? Bien, me gustaría que valoraran también el modelo curricular por áreas de la universidad. ¿Qué les parece? Si han mejorado los planes de estudio, si ha mejorado lo que ustedes consideran, me interesa también que nos den su opinión, que nos digan también ¿qué ventajas y desventajas tiene eso a su juicio, el modelo por áreas de la universidad? que nos dijeran también ¿qué fortalezas creen ustedes que tiene esta universidad, con respecto a otras? y ¿qué debilidades tiene esta universidad con respecto a otras que conozcan? porque han viajado, porque tiene amigos, porque han dado clase en otra universidad etc. Y también en última instancia, la última pregunta sería ¿Cómo creen ustedes que podría mejorarse el modelo educativo y el modelo de gestión de ésta

universidad?

Le confieso que yo siempre pensé eso, que se me ocurrió alguna vez, mira si a mí no me nombraran yo que se, mire, yo lo primero que yo haría sería esto, porque siempre he visto que esto es lo que peor funciona o esto es lo que es mejorable o habría que empezar por aquí para que esto fuera una institución en condiciones, a partir de este momento empiezan ustedes, al que quiera la única condición es que se escuchen.

**R2:** Perdón, que ¿cómo puede mejorarse el modelo educativo y qué más?

**JA:** Y el modelo de gestión de la universidad. Entonces empiece alguno, van levantando la mano, yo les doy la palabra interactúan, hablan, intentando en lo posible por favor responder a estas preguntas, les vuelvo a reiterar lo siguiente, esta información es información mía es el compromiso de nosotros, esta información la manejo yo, entonces cuando yo haga el informe, evidentemente diré, mire, hay un grupo de profesores pero no aparecen ni nombre ni apellidos ni nada, es un problema de fe, pero ustedes tienen que tener fe.

**R2:** Entonces yo pido la palabra, con una condición, la primera que me tengo que ir a clase.

**JA:** Pues entonces empiece ya a contestar.

**R2:** Y la segunda razón por la que quiero intervenir, es mas sobre la primera pregunta, yo diría que el proceso de cambio ha sido terriblemente traumático, en mi opinión ha sido terriblemente traumático, y eso que yo he tratado de vivir con el cambio, estoy entrenada para situaciones de cambio y lo implemento y lo hago y enseño sobre el cambio, pero ha sido traumático porque hemos estado iendo a tientas, no sabemos qué está pasando, por ahí hay como un chisme de pasillo, pienso que es un problema de comunicación interna en la universidad. Que se ha ido mejorando ahora, han puesto el Internet, entonces uno se entera de cosas por correo. Ha mejorado mucho, pero sufrimos mucho por lo menos yo sufrí muchísimo, sabiendo ¿qué está pasando?, ¿cómo está pasando? y tú estás de verdad en el proyecto, esto es algo así como cuando un presidente quiere apresurar una construcción, como pasó aquí una autopista y no hizo uso de la tarifa y el pueblo se revolcó, o sea hay un problema de falta de información, en cuanto al modelo curricular por áreas, me tiene asustada porque estamos en un periodo de transición que va a ser muy duro, o el barco se hunde o mejora, pero ya se mueve.

Fortalezas y debilidades frente a otras universidades... Tiene una gran fortaleza la universidad, es bonita, tiene estructura, se trata de auto financiar etc., y por otra parte considero que tiene algunas otras debilidades porque yo trabajo en otras universidades

extranjeras también, que los docentes a veces no pueden estar tan comprometidos y tecnificados, problemas comunicacionales no sé, la vocación del docente está como difusa. Insistiría como único problema, el problema de la comunicación. Entre más informado este yo, más colaboro con el proyecto, en última instancia diría que el problema es de comunicación interna, para ganar la gente al proyecto, no sé que tanto dependa de sus virtudes, sus defectos, va depender de cuan informado estoy. Cuanto más informado esté, colaboro y apporto ideas.

**JA:** Le agradezco su colaboración y para su tranquilidad el tema de la comunicación ha salido ya a lo largo de todo el día, cualquiera puede intervenir, hablen, les necesitamos de verdad.

**R3:** Déjeme decir algo entonces, tengo en esta universidad 10 años y he trabajado solo en el postgrado y antes trabajé en la industria petrolera 25 años y antes había trabajado en educación y conozco la organización. En todas las organizaciones en donde he estado la gente dice que hay falta de comunicación y cuando uno pregunta ¿Cuál es el principal problema? aquí no importa si la cosa es un problema de liderazgo, si es un problema de falta de claridad en las ideas, en la dirección estratégica, todo el mundo dice que es problema de comunicación, de modo que no estoy seguro de que si nuestro problema sea un problema de comunicación, lo que yo he visto de evolución que no lo es en realidad, es la transformación radical del cuatro más uno, en la cual no hemos avanzado, estamos en la fase cero, estamos en el pre diseño; he vivido en la transformación. Por ejemplo, en el postgrado de pasar de un esquema en el cual había un responsable de cada postgrado que se llama Coordinación, a seguir teniendo esa responsabilidad solo como el responsable de la calidad, de la enseñanza y de la relación con los estudiantes, mientras que la elección de los profesores pasó a los departamentos, y probablemente eso es la cosa traumática que mencionó la profesora Martha, y yo no lo llamo traumático porque para mí traumático es una palabra más dramática, ha sido un fastidio esa transformación y nunca he entendido las ventajas de esta transformación, visualizo lo del cambio hacia lo del cuatro más uno como una cosa que pueda ocurrir con el diseño de competencias ó sin él, yo estudié, todos los que estamos aquí estudiamos por áreas, yo soy ingeniero y aprendí en la industria petrolera unas cuantas competencias sin que me las enseñaran como en la competencia tal...pero cuando aprendí termodinámica por un lado, diseño de máquinas por otro y resistencia de materiales por otro, mi cerebro integró eso sobre todo cuando me encontré con la máquina o con la refinería, y tengo la sospecha de que la inmensa mayoría de los profesionales que estudiaron en el mundo lo hicieron con ese sistema y así ha ido el hombre a la luna, entre otras cosas, pero si este es un nuevo enfoque, alguien puede demostrar o ha demostrado que es ventajoso.

Bienvenido y creo que podemos adaptarnos y aprender a hacerlo, tengo un concepto de competencias porque he leído el libro de Tobón y asistí a uno de los cursos que hicieron aquí que fue Filosofía dirigida a las competencias y mi concepto de competencias, viene de mi vida anterior, que es, educábamos a un gerente haciendo cosas para que adquiriera las competencias, no leyendo, sino haciendo, entonces pienso

que eso podemos hacerlo sin ninguna dificultad, excepto que en una universidad donde somos poquitos y todos hacemos básicamente de todo, lo más probable es que va a existir cierta resistencia en el sentido de que tendremos que dedicar parte del tiempo que gastábamos preparando clase, a rediseñar las cosas con base en las competencias, ó no sé si un grupo pequeño, selecto, se va a encargar de ese diseño y pienso que eso ayuda a poner la cosa en el contexto.

**R4:** Hablaré pocos minutos de la situación de la universidad, no es nada fácil. Yo creo que quizá lo que resume por lo menos para mí en este momento, que estamos en un proceso de cambio, obviamente todos los procesos de cambio generalmente en las organizaciones son difíciles, este es un proceso particularmente difícil porque no es planificado, es decir, las organizaciones cuando tienen procesos de cambio exitosos, los practican, los dirigen y los manejan, aquí más o menos las cosas han ido como han podido porque todavía siguen marchando de esa forma, creo que es una gran deficiencia, con problemas adicionales que tenemos nosotros como características estructurales. Una primera cosa, es que nosotros no éramos una universidad, sino éramos dos universidades, una universidad de pregrado y una universidad de postgrado, dos cosas distintas, coincidían, estaban una cerca de la otra, pero pudieran haber estado en otro país y casi que la diferencia no hubiera sido muy grande; ahora para bien o para mal, tenemos que estar juntos, pero ese proceso de cambio es uno de los que no estaba planificado y las cosas van sucediendo y ahí vamos, la otra dificultad importante de una universidad como esta, es más del 90% de los docentes no son profesores a tiempo completo de la universidad, vienen a dar su clase fundamentalmente y se van, entonces integrar, aprender todos, como organización, tener una manera de pensar común en estos momentos es difícil en esas dos instancias, yo creo que sin embargo de cara al futuro ¿Qué tenemos de bueno nosotros? yo creo que aquí hay un grupo de profesores muy buenos y otra fortaleza que yo diría de esta universidad, es que las instalaciones son muy buenas, y la marca no es mala y esas cosas, pero lo más importante que yo diría por ahí hemos estimado que un 80% de buenos profesores pueden tener la universidad y 20% que quizá no...

Desde el punto de vista de las competencias yo creo que nosotros no nos hemos preparado y enfocado para manejarlo con ese lenguaje, pero es algo que los educadores hacen normalmente, que diría yo, el mercado reconoce a nuestros egresados como competencia, tanto de pregrado como de postgrado, eso es algo que por mucho tiempo y por muchas relaciones uno tiene y ha podido constatar, que comparan favorablemente en competencias generales para desempeño en el trabajo.

En el caso de nosotros particularmente quienes estamos en postgrado, recibimos a los egresados de pregrado y junto con ellos recibimos egresados de otras universidades y se puede comparan favorablemente, quizá había un gran problema por lo menos hace 10 años cuando yo comencé a trabajar acá, era la arrogancia de los egresados del pregrado, eso era algo que los perjudicaba terriblemente quizá por la extracción social, por el origen, eso ha cambiado radicalmente en estos 10 años, entonces, ya esas diferencias no se notan, tuviéramos esta misma conversación hace 8-10 años me hubiera preocupado mucho este tema, probablemente no por culpa de la

universidad, si no por culpa de los mismos estudiantes, algunas cosas especiales hemos hecho, por ejemplo, en postgrado quería mencionar, nosotros tenemos en la maestría en administración una materia, independientemente sabemos que es del currículo, no es una materia para esto, pero tenemos ya dos años con una materia que se llama Competencias Especiales, que traducido al español en España sería Competencias Directivas, y nos ha dado buenos resultados, tratar de no dejarlo al azar, los que egresen de la maestría de administración tengan la posibilidad de recibir una información organizada sobre ¿Cuáles son las competencias? no solamente la que ellos deben ahora, sino lo más importante, las que deben desarrollar.

**JA:** Muchas gracias, tienes la palabra.

**R5:** Yo quería comentar sobre la primera pregunta, ¿cómo ha sido el proceso de transformación y evolución? Yo sí creo que se puede hablar de una transformación sin duda y lo veo desde una ventanita que tengo en mi oficina desde la cual veo las tesis doctorales de los profesores justamente adelantando o que han terminado ya sus estudios de doctorado, y ahí si existen dos grupos, los que empezaron cuando comenzamos los convenios con dos o tres universidades extranjeras. Uno de esos convenios fue el de educación, estoy hablando del 2002, pues naturalmente surgieron tesis doctorales en el área de competencias entonces, ahí hubo un grupo, no me atrevo a dar números pero están ahí, hubo un numero sustancial de tesis que giraron alrededor de esto, y que están en manos de gente, de profesores a tiempo completo importante en la universidad. Ahora podríamos distinguir un segundo grupo que está entrando ahora al doctorado y que vienen a mi oficina y dicen: yo quiero hacer el doctorado de competencias, es notorio el número de profesores que vienen con ese planteamiento, yo ya hice la parte del periodo docente, eso genera a su vez un número considerable de tesis ha generado publicaciones y las sigue generando de manera que yo sí creo que hay un capital que se está generando y que se está gestando, tenemos que saberlo aprovechar y proyectarlo un poco a grupos de profesores que vienen aquí a quienes debemos transmitir este concepto.

**R6:** Brevemente quería referirme básicamente a un punto de reflexión sobre las fortalezas y debilidades de la universidad, es señalar como fortaleza en esta universidad, mal que bien, la calidad de los alumnos que ingresan y otro elemento importante es la departamentalización que yo creo que esta universidad se distingue por eso. En un aula de clase es normal encontrar un estudiante de idiomas, ingeniería, uno de administración y otro de economía, eso da mucha riqueza a las clases, eso no se ve en todas las universidades.

Y bueno para bien o para mal un elemento que quería resaltar es el cambio constante al que nos vemos sometidos en esta universidad, muchas veces nos quejamos que no hemos terminado de aplicar un cambio cuando ya tenemos el otro encima, a diferencia de otras universidades. Yo puedo decir que hay universidades donde no pasa absolutamente nada, año tras año son lo mismo; aquí, año tras año nos exigen

modificaciones, creación de valor agregado para la materia, que si es un constante cambio al que estamos sometidos, yo considero que si es algo positivo de mirar. En el área de competencias, las autoridades han planteado que el cuatro más uno es una excelente oportunidad para poner en práctica las competencias.

**JA:** Muchas gracias por esa intervención.

**R7:** De todo lo que han dicho mis compañeros yo quería suscribir lo que ha dicho Boris, es que efectivamente yo creo que la universidad se caracteriza por su cambio constante, pero en esta oportunidad del cuatro más uno yo particularmente siento un poquito, no sé...temor...tal vez es la palabra porque veo que está, el cuatro más uno con competencia y trimestre, entonces la verdad es que me causa así como un poquito de ruido, bueno porque digo, si ésta es nuestra situación actual, vamos a decir que es el experimento base, tenemos tres cosas que queremos cambiar, pero no vamos a cambiar una a la vez, sino las tres, entonces, el poder medir el impacto del cambio, bueno, lo veo complicado, complejo, entonces eso a mí me causa angustia, creo que va a ser difícil medir el impacto del cambio cambiando las tres cosas a la vez. En cuanto al enfoque de competencias, seguramente va a ser una experiencia enriquecedora. UNIMET cuenta con un alto número de personas que aunará el esfuerzo necesario para sacar el proyecto adelante, creo que es una oportunidad de alianzas estratégicas con otras universidades que han adoptado este enfoque.

**JA:** Muchas gracias.

**R8:** Fíjese, la verdad es que sí, es un hecho lo que han dicho algunos de los profesores, nosotros estamos sometidos a cambio constante, frecuencia en este cambio, así que sí, el cambio es una cosa buena, una maravilla. Ahora, a mí me ayudaría mucho saber si es buena o mala y saber por ejemplo, por qué hay cosas que tenemos que cambiar, normalmente la respuesta es... porque sí, y el ¿para qué es? para cambiar, pero por supuesto, si tuviera la oportunidad de que me explicaran eso, tendría menos la sensación de que en realidad el cambio es vertical, una cosa escasamente comprensible por lo menos para mí, muchas veces me colocan en una situación que yo ya no sé exactamente qué es lo que tengo que hacer, antes sabía lo que tenía que hacer, y ahora lo que tengo que hacer cambia tanto que ya no sé...inclusive a veces me pasa que no sé cómo hacerlo, pasa por ejemplo, me resulta difícil, cargar las notas, buscar la lista de los estudiantes, tener una aspiración tan extravagante como la lista de estudiantes antes de que termine el semestre, claro es un cambio, pero si alguien me explicara para que son esos cambios estaría dispuesto a pensar que eso inclusive es ventajoso.

Yo creo que en cuanto a las fortalezas nuestras, claro tenemos unas instalaciones magníficas, creo que hay mucha gente competente aquí, hay mucho profesor bueno, personas que uno admira y que aprecia muchísimo, tenemos una ventaja nosotros con los estudiantes, que son estudiantes sin necesidades materiales mayores, su



preocupación es estudiar o debería ser, eso es una gran cosa, porque los que trabajamos en universidades públicas donde pedirle a un estudiante un libro o inclusive unas copias es un problema... es una gran diferencia, son estudiantes que tienen esas condiciones, eso es bastante bueno.

Percibo como debilidad un cierto aislamiento de la sociedad, fíjese por lo menos en la materia que yo doy que se refiere justamente al análisis del entorno, Marco Social y Administración, experiencia exactamente distinta a la del otro profesor... capacidad de análisis en los egresados de otras universidades, yo solamente trabajo en postgrado, los egresados de otras universidades manejan mucho más categoría para analizar este tipo de problemas, a lo mejor en otras cosas no es así, eso no lo sé.

¿Qué indicaría para mejorar la gestión y para evaluar el modelo educativo y evaluar la gestión? yo creo que el punto es el modelo educativo, uno siente que hemos ido avanzando y lo digo desde postgrado hacia un modelo en el cual hay cada vez menos comunidad universitaria, hay menos oportunidad de encontrarnos, cada vez tenemos menos oportunidad de intercambiar experiencias, eso por un lado, y por otro lado, en el caso de postgrado nuestro, que es una escuela de gerencia en realidad, es valorar la experiencia de la calle, nosotros debemos tener profesores que tengan la preparación, la capacitación académica, el nivel adecuado, pero deben tener la experiencia de la calle, porque es una escuela de gerencia, sin la experiencia de la calle nosotros no estaríamos agregándole valor a los muchachos o agregando el valor que los muchachos buscan aquí y finalmente el punto de la gestión, yo creo, que si nosotros empezáramos por saber ¿qué es lo que funciona? para entonces aprovechar eso que funciona y mejorarlo y por otro lado supiéramos, ¿qué no funciona? para corregirlo. Admito, que es un método rudimentario pero me parece que puede ser muy práctico para saber qué hacer. Y no como sucede: cuando se pregunta ¿por qué tenemos que hacer las cosas? Bueno, pues porque así hay que hacerlas. Y ¿para qué? bueno, para que sean distintas. Entonces eso a lo mejor tiene alguna relación con cosas en las cuales yo siento que se cambia, pero no nos estamos desempeñando mejor.

**R9:** Mire, yo doy clases en pregrado, di clases en postgrado, en algún momento volveré a dar clases en postgrado y en este momento estoy en funciones administrativas, también aparte de las docentes y le voy a mezclar ambos ámbitos y hacer una reflexión que integre un poco las cuatro-cinco preguntas.

Cuando yo llegué a la Universidad Metropolitana en el año 2000, ya tenían eso que llaman su Modelo Académico establecido, un área inicial común y luego se pasaba a las carreras y habían materias comunes, así...todo ese rollo que usted conoce, así que de ese proceso de cambio yo no participé, y llegué al postgrado y el postgrado funcionaba de manera relativamente a un tono, aunque es una redundancia porque la autonomía siempre es relativa, pero obviamente integrada a la propia universidad el gran primer cambio que fue absolutamente inconsulto, impuesto y además fue



deliberadamente impuesto y a conciencia de su disposición por parte de las autoridades, fue el de integrar el postgrado al pregrado en sus departamentos y lo que muchos anticipamos que podría generar problemas, efectivamente los generó y los está generando. Uno de los traumas que no es mayor, para ponerlos en términos de lo que usted dijo empezando su reflexión que por cierto me recordó una cosa, yo espero que usted tenga el mismo defecto mío de ser hinchas del Real Madrid, usted entonces recordará que cuando Vicente del Bosque hace como cinco años terminó ganando dos o tres ligas seguidas y dos Champions, a Florentino que está de vuelta se le ocurrió cambiarlo, y dijeron: pero bueno, esto va muy bien y ha ganado Champion, y dijo: las cosas hay que cambiarlas cuando están marchando bien, qué le ocurrió al Real Madrid a partir de ese momento, y eso es lo que nos tememos nos pueda ocurrir a partir de ahora a nosotros con lo que usted dice: esta universidad cambia cuando las cosas van bien, bueno que le empiece a ir como le fue al Real Madrid, (risas) y para gran incomodidad nuestra, por decirlo menos, digo, los madridistas, cambió de entrenador siete veces, no ganó ni una sola liga, a penas ahora ganó dos, llegó de segundo, ninguna Champion y bueno,...vuelve Florentino, en cambio el modelo... risas.

**JA:** Te agradezco, está muy bien lo que pasa ya sabe usted, el Real Madrid es un equipo que es participativo, democrático, quiere que todos los equipos tengan la posibilidad también de traer ligas, porque o sino sería un modelo fundamentalista único, evidentemente los demás equipos...perdón, continuamos....

**R10:** Pero si aplicamos eso que usted acaba de decir a la Metropolitana, mire, mejor no cambiemos nada, porque como somos democráticos pues no apliquemos nada, dejemos que otras universidades hagan lo suyo también de vez en cuando, y que no seamos nosotros la primera universidad del país.

Bien, el cuatro más uno y el diseño curricular por competencias, son dos grandes metas que establecieron las autoridades pero que a diferencia de las anteriores y de modo explícito han convocado a la comunidad universitaria para que de aplicarse estos dos grandes cambios, se haga dentro del mayor consenso posible lo que no quiere decir unanimidad, y se ha comenzado con una serie de foros, talleres, convocatorias, discusiones, gente que se opone, gente que duda, se está explicando, es decir, ese es el primer gran cambio con respecto a los cambios anteriores, que se está discutiendo.

Evidentemente las autoridades tienen o al menos el vicerrector académico, un fuerte compromiso consigo mismo en relación a estos dos macro cambios, pero hay una diferencia, que no se está imponiendo, sino que se está empezando a formar un proceso consensual, bueno dentro de ese proceso yo he dicho en distintos foros y lo repito aquí, a mí me da igual que el régimen sea por diseño, por semestre, por trimestre, que sea el cuatro más uno, ocho-dos es una magnífica oportunidad para revisar el diseño curricular de la universidad y luego veremos si lo que mejor aplica es el cuatro más uno, el cinco más uno o en fin lo que sea, pero empezar por lo fundamental, porque en lo fundamental hay insatisfacción, pero son insatisfacciones producto del crecimiento de la universidad,

una de las que incluso tienen conciencia quienes dirigen el proceso, lo que llaman el Área Inicial Común en pregrado se está considerando debe modificarse, para ser un apoyo a lo que le sigue, y que lo que le siga, recoja lo que le antecedió, en este momento hay una especie de divorcio, entonces para caricaturizar que no es del todo caricatura mucho yoga, mucho submarinismo, mucho pimpón, pero poca estadística descriptiva, poco lenguaje, poca escritura, poca técnica de investigación documental, eso tiene que revisarse, y el proceso-concepto de competencia viene muy al caso porque evidentemente, es decir, las universidades forman competencias, de reflexión filosófica, de contemplación del mundo o de competencias prácticas para construir un puente, diseñar una casa o asfaltar una calle, eso son competencias toda la vida, pero pensar en términos de competencia, como usted dijo no es una novedad, es sencillamente rediseñar curricularmente las profesiones y las carreras en términos de un conjunto de competencias que queremos que los estudiantes logren, ahora si por competencias entendemos habilidades prácticas utilitarias, evidentemente eso es tecnocracia, pero si por competencias entendemos capacidad de pensar el mundo, capacidad de reflexionar sobre el mundo, capacidad de escribir una buena poesía, capacidad de escribir una buena novela, capacidad de ser un buen reportero de calle o un buen publicista, bueno, entonces ¿cuáles son las competencias?, yo no le tengo miedo al término competencias, lo que pasa es que hay una distorsión que es importante aclarar, porque normalmente por competencia pareciera se quiere tecnocratizar aún más a la universidad de que ya lo es, importante que en el debate se aclare muy bien de qué se tratan las competencias y probablemente cuando usted, tome la carrera de derecho, por ejemplo, usted diga, bueno, pero si yo decido para el abogado de la universidad Metropolitana.

Estas ocho competencias básicas, bueno esas asignaturas que tengo, esas lo logran agrupadas de tal modo o es preferible introducir unas nuevas y prescindir de algunas, con eso yo no estoy convirtiendo al abogado en un técnico, estoy más bien, organizando el plan curricular en términos de competencias propias a la carrera, porque a lo mejor, competencia para ingeniería si requiere de habilidades muy prácticas, probablemente para el abogado también porque tiene que saber entrar a un tribunal, litigar, si el juicio oral, tal y tal cual...

Pero para formar por ejemplo, un abogado para que reflexione, sobre las filosofías del derecho, se requiere competencias de otros tipos, entonces es muy importante, lo digo como recomendación en este proceso de reconstrucción de la Universidad Metropolitana, se aclaren muy bien qué se entiende por competencias, que no estamos descubriendo la rueda, ni el agua tibia, sino que es una manera de organizar lo que ya existe, incluso para mejorar y en segundo lugar, si va a ser en término de cuatro años, por cinco años, por trimestre, cincelando el semestre, eso es asunto en cierta manera adjetivo y siendo en cierta forma un asunto adjetivo, no debemos confundir cambio organizacional con cambio académico, porque tengo también la sensación que cuando se departamentalizó la universidad, se pensó que eso era un cambio académico, no, ese era un cambio administrativo que tuvo un impacto académico... por ahora le deseo suerte al Real Madrid a partir de su visita a Irlanda la próxima semana.

**JA:** ¿Alguien más? Hable, necesitamos sus aportes y de verdad hasta el momento les agradezco lo que están diciendo porque nos puede servir mucho.

**R11:** Yo quería comentar una cosa, estoy de acuerdo con varias cosas que han dicho y también en desacuerdo con otras, siento que las cosas aquí sí se planifican y que aquí vamos a hacer cambios, quizá no nos entregaron todo el proceso, y de hecho ya nos llega el producto finalizado y eso es lo que tenemos que hacer, realmente si hay que tomar las decisiones para eso están las autoridades. A mí lo que me preocupa en cuanto a las competencias estoy de acuerdo por completo, muy bien que podamos tener movilidad hacia afuera, pero ¿qué movilidad vamos a tener hacia dentro? estamos en Venezuela y tenemos un tronco de universidad, que lo está proponiendo por ese nivel digamos de totalidad, hay muchas universidades del país que están trabajando por competencias pero, ¿está sucediendo en facultades y escuelas, una propuesta de la universidad?, no sé.

**JA:** ¿Me permites un momento? Esta mañana estaba diciendo el director que en las nuevas universidades se está hablando de dos cosas que se están llevando a cabo la idea de responsabilidad, el compromiso, ético, social....

**R12:** Quizá... sobre todo lo que le digo es sobre el Espacio europeo de la Educación Superior (EEES), pero aquí hay una ventana y es que están todas las universidades implicadas en esto, tienen un esfuerzo-presupuesto enorme dedicado a eso, nosotros vamos a empezar a un cambio a competencias con un presupuesto limitado en el cual estamos todos los días patinando, entonces, también me preocupa que el estudiante de la Metropolitana no pueda en un momento lograr, puesto que la movilidad en Venezuela es traumática, por utilizar la palabra que han venido utilizando, solo por pensar ...la movilidad para ir a España no sé qué tanto realmente sea así, porque para homologar títulos, no lo homologan en la universidad sino que lo homologan en el Ministerio de Educación y no es tan fácil.

**JA:** Recuerda que dije dos cosas: ese profesional va a tener los mismos conocimientos y es que con esos conocimientos va a saber resolver problemas porque desde primero se ha estado ensayando a aprender esos conocimientos resolviendo problemas, España y es como una opción, había una segunda opción que es el elemento distintivo del capital humano de la universidad porque yo estoy convencido evidentemente va a ver competencia desde sus diversidades y ya lo hay, y aquellas que ofrezcan algunas cosas que sean distintas a otras y efectivamente me muestren su virtualidad, por lo tanto, no nos quedemos solo con el tema de la innovación sino que el que se va a Mérida y ha completado los cursos va a tener los mismos conocimientos que el de otra universidad, pero esto a lo mejor sabe aplicarlo en contextos distintos y sabe resolverlos.

**R14:** ¿Podrá tener los mismos conocimientos a donde vaya? La otra cosa es que los problemas del cuatro más uno, es que yo estoy en pregrado y postgrado, los alumnos que están ingresando a la universidad que vienen del bachillerato, los conocimientos que manejan son más bajos, las competencias, creo, son mínimas, por ejemplo, me encuentro repitiendo exámenes o trabajos, entonces acortamos más el proceso de formación de la universidad porque pasamos como un año tratando de hacer lo que en bachillerato no logró, entonces, creo que condensar a uno y quedarnos con menos tiempo para sacar un ingeniero con las competencias que debería tener y entonces, eso a mí me preocupa un poco en cuanto al tiempo, fortalezas pues yo creo, más que estructura física, es que tenemos un capital humano increíble.

**JA:** Muchas gracias...como una de las posibilidades a nivel interno... si perdón, bueno más cosas....

**R15:** Bueno yo insistiría, lo que habló el profesor, en definir ese concepto de competencias, porque escuché que el problema va hacia una cosa instrumental...pero no, eso lo escuché, competencia, habilidad para resolver un problema.

**JA:** ¿Me permite un segundo?, lo que no puedo hacer es volver a repetir que es el saber ser, saber hacer, saber conocer, saber convivir integrado en algunas de las cosas.

**R15:** De todas maneras es un agregado en el sentido de que se entienda la diferencia porque no puede haber una competencia, no es igual un ingeniero que un abogado, un economista o un psicólogo, cualquiera de las carreras que ofrece la universidad, al igual que una maestría o una especialización para un ingeniero o para un abogado, un sociólogo, ahí es donde yo quisiera, como reflexión.

Si estamos en esta tónica ahora, que se tome en cuenta, porque aunque se acaba de decir que si hay planificación, las autoridades están allí para decidir, es cierto, en una comunidad dirigida por competencias, las decisiones tienen que tomarse por consenso, tomar en cuenta las personas, usted tiene una comunidad de profesores y estudiantes, una universidad no puede ser...sino con fundamento, en el respeto de la opinión ajena y buscando precisamente ese consenso, en la medida que una decisión proviene tomar en consideración, la diversidad y la variedad de opiniones cuando hay ese consenso es la idea de una democracia consensual hay mayor compromiso de todos en ejecutar, cumplir con ese plan, con ese programa, con ese modelo, pero si se impone por el argumento de la autoridad y no del argumento de la razón y de la conveniencia y del bien colectivo y de una mejora que sea racional, bueno, sencillamente habrá resistencia como la ha habido a ese cambio, yo también me uno a la reflexión que si se han hecho cambios, pero no quiere decir que todos los cambios sean positivos, es importante reflexionar el impacto de un cambio, si es positivo, si es negativo; yo he sido gerente público, aquí hay una cosa que hay que recalcar, muchos de los que estamos acá en la universidad ya hace 9 años, tenemos experiencia, yo he sido gerente público muchos

años, he topado con problemas gravísimos de la realidad social, política, humana que uno tiene que enfrentar, y hay un principio de gerencia pública que es el de lo que funciona bien, no se debe cambiar totalmente, uno dice: modificaciones para mejorar, pero no proceder a cambiar por cambiar, es algo que nosotros en algunos foros, reuniones, muchos hemos insistido en precisamente que se registre bien el impacto que es un cambio, creo yo que es una cuestión bien importante precisamente para que no se produzcan estas situaciones conflictivas, traumáticas que hemos venido sufriendo de un tiempo para acá...

**Fortalezas, debilidades:** bueno, como toda institución las tiene. Yo diría que tiene una gran debilidad, nosotros hemos tratado algunos aquí presentes de ayudar o tratar de resolver esa debilidad, es la parte humanística de la universidad, la parte de reflexión, la parte de contenido valorativo axiológico, hay una tendencia hacia la tecnocracia, a la eficiencia, pero es importante también la reflexión acerca de lo que estamos viendo en el mundo, acerca de lo que estamos viendo en el país, acerca del entorno, una reflexión acerca de la realidad venezolana, no podemos formar profesionales muy competentes cada uno desde su sector, su área, habilidades para resolver problemas, pero el profesional no entiende que es lo que está pasando en Venezuela, no entiende qué es lo que está pasando en América Latina, no entiende lo que está pasando en el mundo, es decir, desconectado del entorno, desconectados de la realidad social.

Es muy importante que tenga una visión crítica de esa realidad y la universidad a pesar que hoy en día tiene programas muy importantes en materia de responsabilidad social y conexión con el medio social, al entorno más cercano la universidad, le falta que penetre mas el país real, la Venezuela terrible que estamos viviendo que se pueda discutir abiertamente lo que está pasando en el país. Yo no creo que el proyecto de educación superior vaya hacia allá, es decir, que me digan que no es así, el proyecto de educación forma parte de un proyecto ideológico que se llama: El Socialismo del Siglo XXI, de lo que se trata precisamente es de construir el hombre nuevo, socialista; el hombre nuevo socialista es un castrado desde el punto de vista intelectual, yo no creo que el proyecto de educación superior vaya en esa dirección, realmente no comparto esa idea.

**JA:** Muchas gracias. ¿quiere hablar sobre el Barcelona?...

**R15:** Me hace preocupar mucho por la tierra de mis antepasados.

**JA.** Vamos a ir a lo que estamos, ¿alguien quiere decir algo más?

**R16:** Yo quisiera agregar algo, estoy trabajando en pregrado y postgrado y una de las cosas que yo he notado en el postgrado pues a lo largo de los 10 años que llevo

trabajando en la universidad, es que estudiantilmente el postgrado ha crecido, pero desde mi punto de vista académico del cual soy profesora, no ha crecido de la misma forma proporcional, yo creo que eso es también una de las cosas que tenemos que evaluar como factor, a lo mejor afecta influencias buenas o malas en los cambios, yo creo que estamos enfrentando cambios académicos, cambios administrativos, pero al mismo tiempo estamos tratando de dar respuestas a una masa de estudiantes que ha crecido potencialmente y eso ha demandado un poco más de nosotros como personal docente, administrativo y de apoyo, y entonces a veces creo que eso ha mermado algún esfuerzo, en poder a lo mejor ver esa visión más adelante de ¿cómo podremos manejar eso? porque seguimos siendo los mismos ochenta, para generar cambios y respuestas eficientes.

Yo creo que también a algo que le podríamos sacar ventaja, es a la departamentalización con pregrado, es que pudiéramos ver allí a lo mejor unos brazos articulados de gente que está muy bien preparada y los hemos dejado así como de lado. De hecho nosotros tenemos en este departamento, egresados de nuestro postgrado, que están ahí en pregrado y están dando sus clases en pregrado y no hemos tenido el tiempo de revisar nuestro capital humano para sacarle mayor provecho.

Con referencia a otras universidades que nos hemos comparado, tomando un poco en cuenta lo que dijo Gaby la cuestión presupuestal, yo creo que nos frena bastante, en la parte de ser investigadores, cómo hacer conocimiento, tenemos profesores que tienen muchas horas, que están sobrecargados en horas, están sobrecargados en ser tutores de tesis, para el profesor poderse sentar a dar una creación intelectual propia, yo creo que en el caso de postgrados nos ha sido difícil por la parte del alto porcentaje profesores de tiempos parciales que hay, creo que no es el mayor problema, estamos todos bien comunicados con los profesores, el problema está en que tenerlos como tiempo parcial como decía el profesor Robledo esa vivencia de la calle que ellos traen, es que una realidad que no escapa del día a día que nos demanda para poder sobrevivir tenemos que tener dos, tres trabajos y es así como muy coartado decirle a esa persona que litiga todos los días, que tiene que estar metido en tres, cuatro asesorías todos los días, que escriba algo, que participe o que bueno genere un conocimiento como valor agregado.

Yo creo que a diferencia de un poco de las otras universidades, también he tenido la oportunidad de ir. Hay profesores que pueden dedicarse a lo que es la filosofía, crear acciones, crear conocimiento desde un punto de vista teórico que a lo mejor no hemos sabido explotar aquí, y no porque no tengamos la capacidad, tenemos profesores extraordinarios pero yo creo que la sobrecarga de trabajo que tenemos y el poco presupuesto, bueno, nos limita, no digamos la creatividad, porque la creatividad son muchas cosas con lo poco que tenemos, sino a lo mejor un poco la dedicación del tiempo y eso yo creo a veces nos ha llevado a tener un estatus puro, que nos hace ser rutinarios en ese sentido y por eso, estamos inmersos en tanto trabajo que a veces seleccionar los correos electrónicos que uno va a leer, los priorizas, perdemos cierto



contacto, y yo creo que es fundamental tener estos espacios de cambio para tratar de romper, quitar esas barreras, entre traer la experiencia de la calle y explotar la capacidad que tenemos aquí, yo creo que el poder explotar o maximizar esos beneficios está en un poco de discusión de eso. Verificar que tenemos que tener un clima organizacional para que la gente no se sienta, tengo que hacer esto, setecientas reuniones, etc. y toda una carga administrativa y que a lo mejor ese clima organizacional lo que a veces nos genera la resistencia al cambio, sino que no nos sentamos a decantar los beneficios de un cambio y el aporte que le podamos hacer, yo creo que ahí es que debemos reflexionar un poco en cómo estamos en el clima organizacional.

**JA:** ¿Alguna cosa que puedan decir más?

**R17:** Quiero resaltar es que este proceso de cambio además de impuesto, no es planificado, ustedes dicen que revisaron un material muy abundante, pero estoy casi seguro de que no encontraron ningún proceso, nosotros no tenemos procesos. Esta es una universidad muy especial como organización, los procesos se supone que la gente los conoce, pero no están escritos, no solamente no están escritos, sino que se cambian, entonces es difícil. Nosotros estamos hablando de integración, de complejidades, de departamentalización y nosotros no tenemos proceso, uno dice por ejemplo: ¿cuál es el proceso para formar los horarios? una cosa tan sencilla como la oferta académica para los estudiantes, ese proceso no está escrito. Ayer veíamos el proceso para saber si un estudiante tiene todos los créditos necesarios para graduarse y tiene todos los diplomas, me enteré que habían como tres cambios a un proceso que nunca fue escrito, como decía no sabemos exactamente que hacer en cada caso y por supuesto nos equivocamos con respecto a lo que alguien supone que es la forma correcta de hacer las cosas.

**JA:** Si no tienen nada más, lo dejamos aquí, les agradezco su participación, espero que nos ayuden a plantear y coordinar las cosas

**NM:** Estaremos aquí todos estos días si alguno quiere conversar con nosotros nos dan algún documento por escrito o alguna información de su departamento que consideren relevante lo pueden hacer llegar, estaremos asesorando dos personas.

**GRUPO FOCAL 5 A:  
PROFESORES DE PREGRADO  
Y POSTGRADO.**



### **GRUPO FOCAL 5 A: PROFESORES DE PREGRADO Y POSTGRADO.**

Este es un proceso diagnóstico bastante consolidado, enmarcado en el modelo sistémico complejo para lo cual nos basamos en la teoría del sistema. Se analizan las diversas implicaciones y procesos, modelo educativo, docentes, estudiantes, egresados, recursos y medios, programas académicos entre otros. Por ejemplo, allí se analiza la investigación como proceso desde la docencia, los estudiantes, etc. El otro factor son los programas académicos, entonces hacemos el análisis de los programas académicos frente al modelo, frente al docente, frente a los estudiantes; transversalizamos todo hacemos las relaciones y encontramos.

**JA:** ¿Qué aspectos favorables y desfavorables encuentran en el modelo educativo y curricular actual?

**R1:** Creo que la universidad no forma al estudiante para enfrentar la realidad del país, no encaja en cualquier sitio del estamento del país, solo en un cierto sector y creo que la universidad debería apuntar a formar profesionales más completos.

**R2:** La manera como se está llevando la enseñanza en la ingeniería está basada en sistemas muy antiguos, y la enseñanza no está basada en estas necesidades.

**R3:** En la ingeniería química, nuestros egresados son muy exitosos, porque pienso que una de las bondades de este modelo es que es muy colaborativo y promueve el liderazgo, resolver problemas, etc.

**R4:** No preparamos al estudiante de acuerdo a las necesidades del país, para que se conozcan más los egresados.

**R5:** La biblioteca, las aulas, la tecnología, son aspectos muy favorables, así como la libertad que tiene el estudiante de organizar su pensum, su desventaja principal va dirigido a la parte de la libertad ya que ellos no la entienden de acuerdo a la visión de la universidad ya que muchos la interpretan como no ir a clase, tenemos un modelo de evaluación continua en donde hay que trabajar duro.

**R6:** Énfasis en la preocupación de los aspectos sociales, que en mi caso para psicología es muy importante, la universidad promueve la formación integral, sin embargo en algunas carreras no vemos el desarrollo o el fruto de esta formación.

**R7:** La Universidad tiene los procesos administrativos y académicos uniformes para todas las carreras, habiendo algunas que se salen del lineamiento normal debido a la carrera.

**R8:** El énfasis en el emprendimiento es algo muy importante, para que sea un eje horizontal de todas las carreras, de ser empleadores.

**R9:** El profesor de tiempo parcial hace poca vida con los colegas, poca vida universitaria en la academia de inserción, y eso es una dificultad que hay que ver cómo se ataca.

**R10:** Importante el papel del estudiante en la parte social, es una ventaja muy grande.

**R11:** Inculcar más el aspecto ético en los estudiantes.

**R12:** El formato virtual tiene todo el material montado en la plataforma, solo los veo en el examen. La parte ética esta terrible en el área de programación, puesto que en el momento de presentar un examen puede ir otra persona a suplantar al estudiante porque la profesora no sabe quién es, lo cual nos ha llevado a cambiar las reglas de los cursos.

**R13:** La calidad de los estudiantes es muy buena, son muchachos diferentes, porque yo he sido profesor del Simón Bolívar y comparándoles, éstos trabajan muy bien en grupo, muchas ganas de éxito que quieren emprender, la calidad de sus profesores con alta experiencia, ayudando a nivelar la deficiencia de investigación.

**JA:** ¿Cómo estructura su plan de asignatura? y ¿Qué estrategias de enseñanza-aprendizaje implementa en su clase?

**R14:** La universidad me da un pre diseño y yo tengo que acoplarme, entonces la participación de uno es muy poca porque tú no lo puedes cambiar, te escogen el libro, la concepción, es que tú eres un obrero y como yo intervengo es llevando problemática no de carácter abstracto; sí resuelvo un problema de integrales que está relacionado con la

realidad y que el cálculo sea aplicado, pero hacer ese tipo de intervención es difícil porque no tienes la libertad.

**R15:** Utilizo el portafolio, la tecnología, la plataforma virtual, grupos investigativos y la biblioteca. La universidad en su modelo tiene que saber elegir el tipo de información en la plataforma.

**R16:** En la estrategia de clase utilizo trabajo individual, grupal, reportes, talleres de casos y problemáticas, informes, muchos invitados con temas especializados y exámenes que constan de cuatro partes, exposiciones y aplicación del conocimiento.

**R17:** En derecho trabajamos la teoría y luego la solución de casos, dependiendo del ámbito en que cada uno quiera, utilizamos los grupos en internet, que permite el trabajo fuera de clase, puedo escoger el texto, fotocopias para los estudiantes del material que maneja el profesor.

**R18:** Utilizo en ingeniería civil el portafolio, obligando a que los estudiantes se nutran.

**R19:** En programación, el objetivo es que aprendan a desarrollar problemas independientes del lenguaje de programación que se hable, para que aplique. En el caso de la materia virtual, se desarrollan ejercicios tratando siempre de buscarle que el tema sea familiar para ello, por otro lado también la materia se dicta de manera presencial en donde se utiliza los laboratorios, soluciones de problemas en el momento. Uso foros, video conferencias, trabajos finales, diseños etc.

**JA:** ¿Cómo están estructuradas las materias?

**R20:** Algunas veces están desactualizadas.

**R21:** Se debe obligar al estudiante a leer y actualizarse en los diferentes campos.

**R22:** Hay algunas materias que deberían reestructurarse de manera rápida y no están acorde, otras que son inoficiosas debido a que se repite su contenido, de igual manera existen otras que no sirven en la práctica y deberían abolirse.

**JA:** ¿Cómo considera que se podría mejorar el modelo de UNIMET y los programas académicos?

**R23:** La universidad debe generar una política de contratación para el cuerpo de profesores, si estos hacen vida en la universidad son profesores a tiempo completo y van a tener más compromiso y eso se va a revertir.

**R24:** Se debería cambiar la concepción de que el profesor de medio tiempo no tiene el compromiso total con la universidad.

**R25:** Debe existir amor y sentido de pertenencia por la universidad.

**R26:** Mejorar la relación alumno y profesor, buscar puentes.

**R27:** La virtualidad no debe prescindir de un contacto con los alumnos y profesores, hay las herramientas y la manera, lo que pasa es que no hay la cultura.

**R28:** Hay que restringir un poco aquello de la libertad de armar el pensum por parte de los estudiantes.

**R29:** La Universidad podría incentivar a realizar material contextualizado en las diferentes carreras, ya que los resultados serían valederos.

**R30:** Se debería trabajar en grupos interdisciplinarios, haciendo un proyecto integral para propiciar el trabajo en equipo.

**R31:** Debemos tomar más en cuenta la opinión de los estudiantes, porque ellos dan la guía hacia dónde ir.

**R32:** Se debe evaluar la asignación académica de la universidad porque son muchas materias repercutiendo en el aprendizaje. No hay una calidad académica, en donde se debería cursar solo cinco o seis materias por semestre, no nueve materias.

**GRUPO FOCAL 5 B: PROFESORES DE  
PREGRADO Y POSTGRADO.**

## GRUPO FOCAL 5 B: PROFESORES DE PREGRADO Y POSTGRADO.

**NM:** Lo primero que quería que conversáramos es sobre la transformación que han tenido a lo largo de los años, el hecho de pasar de un modelo tradicional a uno de formación por competencias, quiero que me digan ¿Cómo ha sido? ¿Cómo lo han vivido? ¿Hace cuánto lo empezaron? contarnos de esa experiencia de transformación.

**R1:** ¿La pregunta es en lo personal o desde lo institucional?

**NM:** Igual, de las dos maneras, desde lo institucional, pero también como docente como he participado o como jefe de departamento, si ¿Tuve la posibilidad de estar cuando se gestaron los cambios? ¿Cómo los viví de manera personal e institucionalmente?

**R1:** Personalmente todavía creo que estamos en proceso de gestación; hemos vivido una etapa de preparación acerca de qué es la formación basada en competencias, en donde hemos oído a diferentes expertos del área, algunos de los profesores hemos recibido esos talleres, hemos realizado esos cursos pero estamos ahora en una fase de preparación, porque todavía no nos hemos enfrentado a cómo lo vamos hacer, al parecer todavía no hemos llegado a esa fase.

**NM:** ¿Comparten ustedes lo expresado por la profesora? o ¿Consideran que en algunos departamentos pueden tener algún tipo de avance hacia un enfoque por competencias?

**R2:** Sí, y hemos estado como en un proceso de acercamiento, quizás a nivel de la universidad estamos en el inicio del proceso. Quisiera aprovechar para decir algo; allá arriba, cuando se decía que somos innovadores, se hacía referencia a la unión europea, esto me sorprendió un poco, porque lo que yo he percibido es que la idea que origina este movimiento, que no ha sido aprobado, se inspira en las universidades europeas, entonces lo que estamos haciendo es copiando un modelo y parte de la resistencia por parte de los docentes es esto, ya que no nos podemos desprender de nuestro contexto el cual es totalmente diferente. Me sorprende el hecho de que se pueda homologar, es una idea fantástica, pero respecto a lo otro, es lo que no me parece.

**R3:** La idea es que los currículos estén tan estandarizados en el sentido que tengan un número similar de créditos, horas, una formación basada en unas competencias generales que todo profesional debe tener para desempeñarse en el

contexto, no solo local sino contexto internacional, que le permitan fácilmente desarrollarse. En el caso de la competencia, ya se están adelantando convenios que están próximos a firmarse, entonces un estudiante de UNIMET que va a hacer intercambio, se puede articular al proceso directamente, evitarnos un proceso de dos años de análisis del currículo. No va ser muy difícil equiparlo, no lo vemos tan complicado, sabemos que en parte es compromiso de usted y el nuestro hacer el diseño del currículo, ya que puede estar muy acercado a la globalización en educación, siendo pioneros en este sentido y otros vendrán detrás a copiar, pero es tener la oportunidad con una institución como UNIMET que se ha dado a la tarea de emprender muchos elementos de integrarlos y articularlos para que funcione bien.

**NM:** ¿Continúan identificados con la visión de sus dos compañeros? o ¿Tienen unos puntos de vista, de pronto que no se ha hecho una transformación, pero sí que se han estado preparando para ello?

**R4:** Bueno, yo no sé si estaríamos preparándonos realmente yo no siento eso, no he visto que haya una orquestación de la institución como tal para ir a ese paso, salvo este paso en el que estamos haciendo un diagnóstico de toda la institución, lo demás era como que algo estaba en camino pero nada en concreto.

**R5:** Sí es verdad, a lo mejor a nivel general la disfunción se está dando a nivel institucional hacia dónde vamos, pero yo creo que hay mucha experiencia que apunta hacia esto, en asignaturas, departamentos que han estado estudiando y organizando, lo cual genera programas que apuntan hacia esa idea de la formación por competencia.

## **GRUPO FOCAL 6: ESTUDIANTES DE PREGRADO.**



## GRUPO FOCAL 6: ESTUDIANTES DE PREGRADO.

**JA:** ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos de formación en UNIMET?

**R1:** Yo creo que los aspectos positivos, son el enfoque general que se le da a todas las carreras de la universidad de emprendimiento, iniciativa de trabajo, los conocimientos dados se dan para aplicarlos en un mundo práctico; negativo sería que en algunas carreras el nivel de exigencia o las expectativas de los alumnos no son las que esperaban respecto a otras universidades, ya que si no se exige lo suficiente, el nivel se baja.

**R2:** Positivo sería la formación integral que se le da a los estudiantes, el área inicial también es un aspecto muy positivo, negativo sería respecto al aspecto administrativo.

**R3:** Positivo sería con respecto al tema de la formación integral, ya que nos enfrentamos a un mundo abierto y un mercado muy específico; negativo sería la manera de impartir las asignaturas. Comparándolo con el sistema norteamericano el cual es un sistema reconocido, en donde se enfoca más en la opinión del estudiante con respecto a los conocimientos adquiridos, es decir, la percepción a través del famoso ensayo, ligado a situaciones reales.

**R4:** Positivo yo tomo un aspecto pragmático, el hecho de que dado el contexto de Venezuela, la universidad ofrece facilidades como los equipos, salones, pupitres. El estudiante se siente cómodo y el proceso de enseñanza aprendizaje se lleva de una manera adecuada; negativo es la parte administrativa, a veces existen procedimientos que confunden a los estudiantes, particularmente el nuevo software de inscripción, el cual tuvo una gran dificultad y no se ha resuelto de la mejor manera.

**R5:** Los profesores tienen una buena relación con los estudiantes.

**R6:** La información en el tema administrativo no es la correcta o no la saben, tú preguntas algo y nadie te sabe decir.

**R7:** La Universidad está muy bien vista afuera y las personas que trabajan en la universidad son reconocidas.

**R8:** Al interior, permite que los estudiantes sean independientes lo cual va con la visión de la universidad dándote formación integral desde el punto de vista profesional. En la parte negativa siento que la parte académica se separa desde el punto de vista de la realidad y es muy rígida, al ser así, no permite la entrada de nuevos elementos y tendencias que permitan ser estudiantes a la vanguardia, lo que también genera proceso burocrático, ya que no hay una forma directa de diálogo y encontrar un objetivo.

**R9:** Un aspecto negativo que me parece relevante es que hace falta una supervisión en algunos profesores, ya que como hay muy buenos profesores, hay muchos que no cumplen horarios, programas, evaluaciones etc.

**R10:** La Universidad genera ventas o financiamientos para profesores de realizar estudios de tercer grado, creo que es algo muy positivo ya que incrementa la capacidad de los profesores en cuanto a la generación de conocimiento, pero en este último aspecto veo algo negativo, y es que la universidad se ha enfocado en ser una institución que imparte conocimiento, que es netamente comunicativa, no es una institución que genere conocimiento, o sea, la investigación es muy débil, no se genera desarrollo.

**JA:** ¿Las asignaturas están bien diseñadas para responder a la demanda?

**R11:** Creo que se recarga en algunos casos los contenidos y aparte de eso no se le da el tiempo que ciertos temas necesitan o está dispuesto y el profesor, no se lo da.

**R12:** Tenemos de igual forma unas materias muy avanzadas que nos dan unas herramientas supremamente importantes en el momento del desarrollo profesional.

**R13:** Tenemos un nivel de exigencia en idiomas lo cual es una herramienta muy importante para el mercado profesional.

**R14:** Pienso que en el caso de la carrera de economía debería empezarse a ver materias de carrera desde un principio ya que los primeros años son en un enfoque administrativo y creo, que para un economista no son cosas que se le deben meter mucho.

**R15:** Hay una desinformación generalizada respecto al contenido de cada materia.

**R16:** Se repiten en muchos casos contenidos de las materias, con lo cual se pierde tiempo en muchas cosas que se han visto varias veces.

**R17:** En algunas materias que son importantes para el desarrollo profesional deberían incrementar el nivel de exigencia.

**R18:** La universidad debe ser más abierta al cambio en algunos aspectos respecto a materias, porque existen muchas materias que a pesar de los años no cambian el contenido de acuerdo al entorno.

**R19:** En algunas materias es necesario implementar la investigación.

**JA:** ¿Los docentes en sus clases emplean tecnologías y estrategias de enseñanza-aprendizaje innovadoras?

**R20:** Depende de la materia. En mi caso, yo estudié economía y habían clases en las que sí se podían hacer, pero la profesora llenaba dos tableros de números y mandaba a buscar bibliografía y esa era toda la clase, algo aburrido y monótono.

**R21:** Hay algo que se debe tener claro, el profesor es un guía en el proceso de aprendizaje, por esto hay algunos profesores que se van a los extremos, clases totalmente teóricas y otras prácticas.

**R22:** Creo que muchos docentes deben utilizar los recursos que la universidad facilita, de igual forma no se puede generalizar, sí existen profesores que las aprovechan como en mi caso, en estadística. Pero para que esto suceda debe existir una intencionalidad por parte del profesor.

**R23:** Esto es muy relativo porque depende de la carrera, ya que hay materias o carreras que no poseen laboratorios o recursos a utilizar.

**R24:** Yo estudié contaduría pública, y en mi caso hubo muchas materias que no me las dieron bien, materias que son de base, vacíos grandes que me han ocasionado problemas, he progresado en mi carrera, pero uno se encuentra con profesores que te recalcan que no tienes las bases suficientes y por lo tanto se deberían reforzar. En todas las carreras ocurre que los profesores por más que tratan de cumplir su plan de estudios no, cumplen con motivar al estudiante que quiera llevar a cabo su carrera.

**R25:** Hay profesores que no cumplen con lo propuesto, ocasionándonos un gran problema a nosotros los estudiantes, y creo que las autoridades no se dan cuenta de eso porque no hay una supervisión adecuada.

**JA:** ¿Qué cosas mejorarían dentro de la Universidad?

**R26:** Menos burocracia.

**R27:** Buscar la cultura de investigación en todas las carreras sin excepción.

**R28:** Mejorar los procesos administrativos.

**R29:** Mejorar la comunicación, ya que en el momento de pedir información no se sabe a quién se debe preguntar.

**R30:** No se debería estudiar tanto por las notas, solo por pasar la materia, inculcar que es aprender para la vida.

**R31:** En economía se debe reestructurar el plan de estudios porque solo es en los últimos semestres en donde se ve algo de la carrera como tal.

**R32:** Algunos profesores deben hacer las clases más activas, que a uno le dé gusto ir a clase.

**R33:** Se deben actualizar muchas materias porque hay muchas que no están acorde con la actualidad.

**R34:** Elevar el nivel de exigencia en muchas materias.

## **GRUPO FOCAL 7: EGRESADOS DE PREGRADO.**

## GRUPO FOCAL 7: EGRESADOS PREGRADO.

**JA:** ¿Cuáles son los aspectos a su juicio, positivos y negativos de la formación en UNIMET?

**R1:** Creo que dentro de los aspectos positivos hay un muy buen desarrollo en todo lo que es el área funcional, académicamente se prepara muy bien cada estudiante en desarrollar de alguna forma el conocimiento muy específico en el área de la carrera y tener por otra parte una visión de gerencia, de manejarse en el ámbito laboral.

**R2:** Considero también que hay ciertas dificultades en el tema que se nos incentiva en el rendimiento a nivel de negocio, le nace al que lo tiene o por necesidad; pero no es una formación estricta.

**R3:** En mi caso soy egresada de educación hace 20 años. El aspecto positivo de esa época era aquello de la formación integral, es decir, la mayoría de las egresadas de esta época, tuvieron un énfasis grande en la formación como personas en el ámbito laboral y la mayoría estamos vinculadas al área de educación, siento que actualmente se ha debilitado en la parte ética y moral.

**R4:** La formación que a mí me dieron fue muy buena, pero también en parte uno no tiene la oportunidad de elegir quienes se la dan, yo estudié derecho y a ti te daban dos opciones mañana o noche, como yo no trabajaba podía elegir entre una o la otra, y esa elección puede ser crucial porque en la mañana a veces estaban los profesores buenos, a veces en la noche. La ética, los valores no solo te los da la clase referente al tema, sino que te la dan los profesores y todo dependía de quien escogías. Los primeros semestres tú no sabes quién es quién, pero a medida que se avance se va conociendo y tú tienes el chance de elegir.

**R5:** En mi experiencia, yo veo la fortaleza del componente profesional que nosotros tenemos, una calidad muy buena. Por otra parte, ese contacto permanente con el campo; la práctica garantiza la educación que aquí se da y marca la diferencia, en aquel entonces las prácticas eran dos o tres días a la semana bastante fuertes y nos permitió desde que comenzamos carrera, saber los campos en los que nos desempeñábamos y a que nos enfrentábamos. Lo otro es que en ese componente de educación integral que se había planteado, el educador de UNIMET tiene un campo de acción que va más allá del aula, lo cual permite afirmar que nos desenvolvemos en un todo.

**R6:** La Universidad tiene un gran enfoque al emprendimiento, en donde tiene una materia con base a las competencias, desarrollando así experiencias, complementándose al final de la carrera con una materia llamada Proyecto Emprendedor en el cual se realiza un trabajo más completo y elaborado. De igual forma, el enfoque de crear empresa, de emplear, de innovar y de creatividad, es muy bueno.

**R7:** Yo estoy en la Facultad de Estudio Jurídico en Derecho y la parte negativa es que la mayoría de los profesores que vienen a esta facultad, vienen a dar la carrera de derecho en un periodo de un año, entonces nos vemos atrapados en ese dilema, en que, el semestre es muy corto aquí para lo que los profesores dictaban en un año, aunque la teoría dice que no es necesario todo el conocimiento, porque todos los días hay que seguir aprendiendo, ellos nos dan las herramientas para seguir ese proceso.

**R8:** El diseño responde a las necesidades del contexto, a la pertinencia de los contenidos, y en este momento incluso hay una decisión bien interesante para adecuarlo a la nueva realidad y el nuevo contexto, ante lo cual la universidad tuvo una visión emprendedora desde el año 2002.

**JA:** ¿Las asignaturas que cursaron estaban coherentes y pertinentemente estructuradas, actualizadas y situadas en el plan de estudios? y ¿Se respondían a los requerimientos del mercado laboral?

**R9:** Yo estudié idiomas y yo creo que a partir del séptimo u octavo semestre empezamos a ver materias que en realidad nos ayudarían a estar en el campo laboral; durante los primeros semestres, son materias sumamente básicas que se concentran principalmente en el inglés y a partir de quinto, sexto semestre se empieza con italiano, alemán, francés.

**R10:** Soy egresado de la Facultad de Sistemas, definitivamente lo que sí estamos claros es que la Universidad Metropolitana fue y sigue siendo emprendedora, los egresados salen a formar empresas porque es su norte primordial, lo fue en la carrera que yo vi. Hoy día, la carrera es totalmente distinta, las bases de formación en ese momento era mucha Matemática, Estadística y también algo de Sistemas de Computación, hoy ha variado bastante, pero definitivamente los egresados son emprendedores en la carrera, no salen con su formación a emplearse, es a emplear, crear empresa, lo cual es super importante. Creo que las materias actuales deben ser incluso actualizadas y más focalizadas en la parte de sistemas ya que sigue siendo todavía muy amplia, lo cual hoy día debe ser más específico.

**R11:** Soy egresado de Estudios Liberales, a mí me parece que sí hay materias pertinentes, pero la carrera por ser nueva tiene muchísimos problemas todavía, ya que no dan a veces las herramientas necesarias para la competencia.

**R12:** Materias como Ética, dan una formación muy básica. El desarrollo de competencias y el proyecto emprendedor a pesar de que lleva tiempo, le falta porque es una materia super larga.

**R13:** Nosotros tenemos una lengua que es el Inglés que la vemos con los demás estudiantes, tiene los cinco niveles, pero le falta exigencia, al igual que el francés.

**R14:** Uno de los aspectos positivos es la interdisciplinariedad que se fomenta dentro de la universidad, lo cual permite una visión más amplia de los estudiantes, dándome cuenta de todo el entorno donde vivo. Existen materias, aún que les falta exigencia, pero sí creo que hay materias en las que hay que hacer mayor énfasis. Otro aspecto es que escuchen al estudiante, en qué materias se debe hacer fortalezas. Por ejemplo, en derecho los mismos profesores decían: “¿Por qué no teníamos esa materia en el pensum?”

**R13:** Hay una falla y lo digo también como mamá de un estudiante de la Universidad y es Cálculo, no sé qué pasa, pero yo creo que debe haber una evaluación respecto a esta materia, en donde son salones de 20 o 24 alumnos, pasan cuatro o cinco no más, y pasan raspando y si no, los que pasan son los que han repetido la materia como dos veces.

**R14:** Mi preocupación es que las egresadas cuando llegan a pedir trabajo, encuentro fallas en lo concerniente a redacción, ortografía, capacidad de comunicación a nivel verbal, son cosas importantes. Las diferencias entre una egresada de hace 20 años y ahora no debería existir porque venimos de la misma universidad, creo que la clave está en la selección de las personas que van a guiar la carrera.

**R15:** Hay algo que me preocupa respecto a la carrera de artes, siento que no se promueve la carrera, no se da a conocer.

**JA:** ¿Se ha visto repetición de contenidos en ciertas materias? ¿La metodología escogida por los profesores es la adecuada para enseñar y motivar la capacidad de emprendimiento del estudiante?

**R16:** Desde mi experiencia sí hubo muchos contenidos que se repetían a lo largo de la carrera. Todos los vacíos que tenemos, los notamos alguna vez en el momento que había concursos o se competía con la Universidad Central.



**R18:** Los recursos que utilizan los profesores que desde mi experiencia tuvimos, fueron muy buenos, se esmeraban porque uno aprendiera desde las cosas más básicas a las más complejas.

**R19:** Yo diría que en la escuela de idiomas debería hacerse una reforma en el tema de libros, porque estamos muy pobres de material.

**R20:** Yo soy egresada de la Escuela de Idiomas Modernos del 2007, para nosotros en el momento que realizamos la tesis y el diplomado nos dimos cuenta que el manejo de las nuevas tecnologías de la comunicación se da en 100%, la relación interdisciplinaria se da también de manera importante, lo cual es una experiencia supremamente enriquecedora.

**R21:** Un problema de la carrera de Idiomas Modernos es que en los puestos de trabajo uno termina siendo una super secretaria que le toca hacer cartas en inglés, francés, español etc., llevar la agenda de alguien, y yo no estoy denigrando a las secretarias, pero es que yo no estudié para ser eso, entonces creo que en ese aspecto, siento que debe hacerse una reestructuración debido a la repetición de contenidos y en los cuales se pierde tiempo; la carrera es muy dispersa al principio y cuando la gente se especializa se da cuenta de que hubo muchos vacíos y te sientes como coja por falta de conocimientos que en mi caso vendría siendo para la administración, porque tú no vas a tener las capacidades para competir con alguien en estos temas. En mi opción de vida, terminé ejerciendo, haciendo traducciones de investigación, me ha ido muy bien, con mi esposo que es médico traduzco artículos científicos y trabajo a mi manera y cuando quiero, pero es mi propia empresa, como emprendedora me ha ido bien. Una competencia muy grande en la carrera de Idiomas es el área de comunicación. Yo tuve profesores excelentes en todo lo que es el speaking, oratorias; pero teníamos profesores en materias muy importantes que deberían ser evaluados y formados más específicamente en lo que están impartiendo, porque yo creo que deja mucho que desear profesores que estén enseñando idiomas y escriban con errores tanto en inglés como en español.

**R22:** Existen muchas materias repetidas y algunas con un contenido muy básico, lo cual hace que se vuelva tedioso. Respecto a los profesores, debe existir una evaluación en algunos docentes.

**JA:** ¿Cuáles son las posibles mejoras de la Universidad a nivel general?

**R23:** La universidad está en un proceso de evaluación muy importante que permite tener un plan bien estructurado para mejorar su servicio, es decir, que los planes de estudio de las dos modalidades ya lleguen a un mismo nivel. Esto empezó como un

---

período de experimentación, pero ahora se ve la diferencia con un plan para la nivelación y una visión importante en competencias.

**R24:** Siento que en la parte de organización, la universidad ha ido integrando todo, fue importante observar la transición que ha sufrido la universidad para bien.

**R25:** En el tema de la investigación se debe profundizar aún más, porque hoy en día es un requisito total, ya que esto debe tomar más importancia y definirles bien a los estudiantes qué es un trabajo de investigación.

## **GRUPO FOCAL 8: GRUPO PROMETEO.**

## GRUPO FOCAL 8: GRUPO PROMETEO.

**JA:** Lo que nos interesa más de esta reunión es comprender, ¿Cuál ha sido la implementación del proyecto educativo?, ¿Qué papel ha jugado Prometeo? ¿Qué dificultades se han presentado? y, ¿Qué proyección tiene encomendada para el futuro?. Lo importante es que nos llevemos una visión lo más completa posible de lo que han hecho, lo que están haciendo y lo que van hacer. ¿Qué tareas han llevado desde la creación del equipo y qué acciones llevan a cabo actualmente?

**R1:** Este es un equipo que lleva diez años trabajando juntos, yo creo que esto es importante para llevar a cabo el logro del programa curricular. Este se asumió como una tarea más, es un grupo interdisciplinario, conformado por profesores tiempo completo de los diferentes departamentos de la universidad.

**NM:** ¿Cuándo se creó el grupo? ¿Con qué iniciativa se creó?

**R2:** Un cambio curricular fue lo que lo motivó. Cada inicio de carrera empezaba con una asignatura llamada área inicial en la cual interveníamos.

**R3:** Es un equipo que viene trabajando muchos años antes que trabaja de manera integrada, multidisciplinaria.

**JA:** ¿Cómo surge el nombre de Prometeo?

**R4:** El nombre empezó con muchos cambios, pensamos muchos nombres, hasta que llegamos a Prometeo. Existe un profesor, el cual en todas las reuniones siempre nos hacía énfasis de que el programa debería tener un nombre que la gente identificara, fuera rápido, fácil de pronunciar, porque él es experto en todo lo que tiene que ver con mercadeo y comunicación. Antes teníamos UES, SIES, IES, entonces en todas las reuniones, él nos decía que el nombre no era comercial, no funciona. Después de un tiempo se nos ocurrió hacer la asociación; como las competencias vienen básicamente del mundo laboral, nosotros nos robamos las competencias y las trajimos a la academia, haciendo entonces la abstracción de que Prometeo se robó el fuego de los dioses para dárselo a los seres humanos, nosotras quisimos hacer algo parecido, robamos eso y pues nos gustó el nombre. Realmente el nombre es “Programa Universitario Formación Integral”.

**NM:** ¿Qué acciones llevan a cabo actualmente?

**R5:** Estamos en proceso de evaluación. Se hizo el programa, se terminó de diseñar el año pasado y se decidió empezar un piloto con un grupo de veintidós estudiantes dentro de la universidad, ya vamos en el séptimo módulo de ocho.

**NM:** ¿Hace cuánto surge Prometeo?

**R5:** Surge como hace dos años y medio (Septiembre de 2006).

**NM:** ¿Cuál es el enfoque del programa?

**R6:** Prometeo es modular, basado en competencias y ocho módulos. Está montado de manera semi presencial, de manera virtual, basado en las tecnologías de comunicación. Estamos virtualizándolo totalmente y llevando el piloto para hacer los ajustes para que en Octubre se suba a la plataforma. Casi todos los módulos trabajan con dos competencias a excepción del último, en el cual se desarrollan competencias en el área del razonamiento matemático, mientras al mismo tiempo utiliza una herramienta como Excel.

**R7:** Cada una coordina un área de conocimiento; matemáticas, inglés, computación. Entonces cuando se nos planteó la idea de crear el primer año una carrera que estuviera desarrollada en formación por competencias, lo que primero hicimos fue separarnos en las disciplinas y mirar lo que el muchacho necesita para acceder a su carrera y las competencias para ser exitoso, pero a la vez era que el muchacho egresara con algo que les permitiera estar en el mercado de trabajo. Cada quien desde su área de conocimiento pensó qué es lo que el estudiante necesita para esos fines y luego de hablar vimos que cada área de conocimiento por sí sola no le aportaba globalidad, entonces empezamos a ver cómo podían interrelacionarse las áreas para que el muchacho saliera con algo globalizado, entonces lo más cercano que pudimos lograr en un periodo tan corto de cuatro semanas fue unir dos competencias que fueran compatibles para que el muchacho las pudiera organizar en un nivel medio y de manera constructiva. El último módulo desarrolla una sola competencia porque lo que hace es integrar lo que el muchacho ha visto en todo.

**NM:** ¿Es compatible el modelo de Prometeo con la organización por áreas de la Universidad?

**R8:** Nosotros somos un grupo interdisciplinario muy sólido, porque llevamos diez años trabajando el área de conocimiento del otro.

**JA:** La otra pregunta sería ¿creen ustedes que esto en un futuro se podrá seguir dando estando la Universidad como está?

**R9:** Yo creo que sí, porque tenemos organización matricial y se podría, pero se tendría que hacer un trabajo previo que facilitara ceder la disciplina. Desde mi percepción, va a costar y ya entre nosotros que llevamos diez años juntos, siempre fue difícil en un principio, implica también dejar el área de confort e incursionarme en un área que no domino.

**R10:** Sí, nosotros tenemos diez años trabajando en distintos proyectos y hemos respondido, generado cosas y todavía ciertos sectores de la universidad nos ven como un grupo experimental; esto nos dificulta que el análisis que se ha hecho se pueda llevar a cabo en tiempo real hacia las carreras. Hemos tenido reuniones con directores de área, profesores, todo.

**NM:** ¿Las asignaturas que ustedes diseñan, las diseñan independientemente o de acuerdo a los jefes de departamento?

**R11:** Todas tienen que ser aprobadas, ya que la gestión académica de la asignatura es nuestra responsabilidad. Cada una tiene la responsabilidad de que la asignatura encaje perfectamente en la misión y el objetivo de los departamentos.

**NM:** ¿Hay asignaturas que ustedes tienen en Prometeo que se adelanten de manera presencial?

**R12:** No, las asignaturas nuestras tienen nombre de una disciplina o que se asocia a ella, pero no son iguales, porque hace referencia a la competencia que se quiere ejercer.

**R13:** En este momento estamos viendo que hay estudiantes que están entrando a la misma carrera por dos vías, por lo tanto estamos mirando cómo hacemos equivalente esto, de hecho tenemos un método que es revisable todavía el cual me dice que si el estudiante aprueba ocho módulos el estudiante a donde ingresa ya hay asignaturas del año inicial que no tiene que cursar.

**NM:** ¿Cuáles han sido los logros en este año?

**R14:** Nosotros tenemos una ventaja, dentro de este equipo hay un experto que ha dedicado muchísimos años a investigar el trabajo por competencias y cuya asignatura es sobre competencias, por lo tanto a nosotros esto no nos generó ninguna resistencia porque ya la conocíamos.

**R15:** La materia de desarrollo de competencias lleva diez años, obviamente si revisas el programa no está estrictamente diseñado como un programa por competencias, pero lo que se hace es desarrollarlas.

**R16:** No generamos en todo el mundo simpatía, pero no nos sentimos como amenaza, esto también tiene que ver porque lo que nosotros hacemos ha sido muy divulgado por las autoridades generando celos en algunas personas. Hay profesores de asignaturas más especializadas que sienten que este primer año de preparación no es necesario, que es como pérdida de tiempo.

**R17:** Un profesor tiene estadísticas que demuestran el nivel de aprobación de Cálculo I que ha mejorado mucho a partir de Prometeo, y a pesar de que la gente dice que los estudiantes no saben leer, escribir, ¿qué dirían si vieran unas de las materias de Prometeo? porque lo que pasa es que cada vez el estudiante llega peor. ¿Cómo podría continuar él viendo desde el punto de vista educativo?

**R18:** El hecho es que algunos profesores lo ven como una amenaza, sabiendo también que no todo es tecnología sino que es involucrar otra clase de metodologías en el salón, igual lo van a ver obligatoriamente como una amenaza al moverse el piso de confort.

**R18:** Lo que favorece a este grupo es que lo asumimos como un grupo de investigación acción, con una revisión permanente de cada módulo para su respectiva reestructuración, nos preocupamos por innovar cada vez más, lo cual permite ver las bondades o debilidades de los campos que abordamos, es decir, estamos en constante autoevaluación.

**NM:** Los logros que ustedes han realizado ¿Son extrapolables a todas las áreas, a las Facultades, a todos los semestres?

**R19:** Vamos a hacer una evaluación en base a la experiencia que tuvimos en Prometeo, o sea, vamos a ver qué podemos hacer con el área inicial, con los dos semestres iniciales a la luz de las competencias, los módulos, integración, ejes transversales.

**R20:** Hicimos un trabajo que duró como cuatro o seis meses hasta que determinamos la propuesta de ejes transversales. Cuando esté totalmente lista presentaremos la propuesta al Consejo Académico para que nos la aprueben, sería lo que estaría planteado para los primeros años.

**R21:** Estamos trabajando con la formación de generalidades, para terminar las competencias genéricas de la universidad con todos los directores y todos los jefes de departamento. Esto garantiza el trabajo de continuidad, aspirando que lo que se proponga sea para el área inicial y sea aprobada, para empezar el proceso de formación de profesores y luego, la esperanza es que continúe hacia arriba.

**R22:** El norte de los próximos pasos es tratar que lo que aprendimos, llevarlo a los primeros años iniciales, por competencias y periodos más cortos etc.

**R23:** La propuesta que presentamos tiene tres ejes transversales, y en esos tres tratamos de romper barreras entre disciplinas, de hecho nos auto-prohibimos hablar de asignaturas, estamos intentando nosotras mismas romper nuestro propio paradigma y hablar en función de periodos de tiempo sobre tres ejes transversales los cuales son: manejo de información y desarrollo, de comunicaciones y pensamiento.

**R24:** Esto lo tenemos en un entorno ético de aprender a aprender y tecnología, con esos tres ejes y ese contexto nos remitimos para ver qué es lo que el estudiante necesita para tener una visión global. Fue un primer paso que un módulo tenga la unión de dos áreas, pero ninguno está contento con los resultados, la idea es reestructurarlo e integrarlo más.

**R25:** En la asignatura, Desarrollo por Competencias, al final los estudiantes presentan un proyecto de investigación o empresa; allí tienen que integrar estadística, lenguaje, todas las materias que han visto en el área inicial. Esto debería ser una cultura institucional pero, es difícil implantárselo a la gente que no está de acuerdo con esto, se intentó que el uso del lenguaje fuera una prioridad sin importar la metodología, pero no se logró.

**NM:** Analicemos ¿Cuáles han sido las dificultades que se han presentado y cómo se han organizado para vencer los obstáculos?

**R26:** La dificultad más grande ha sido ¿Cómo evaluar?, ¿Cuándo evaluar?, ¿Qué evaluar?, porque es por competencias y hay que emitir una nota y es muy difícil, la evaluación cualitativa es muy enriquecedora pero, el sistema educativo pide que se le dé una nota. Hemos mirado si los criterios que utilizamos son los más adecuados para evaluar.



**R27:** Ha habido dificultades al no ver a los estudiantes, ya que esto es a través de internet. La necesidad es que hay cosas que se deben explicar ahí con él y no se puede, al pasar, de la presencialidad a la virtualidad.

**R28:** Los estudiantes vienen con hábitos muy malos que queremos cambiar, tratamos de trabajar de forma diferente, con lúdica, lo cual genere rechazo en la universidad, porque no cree que sirve debido a los juegos, claro está que me he encontrado con estudiantes que dicen, “por fin salí del área inicial porque ahí si se trabaja”, es una evaluación continua y de trabajo fuerte. Nosotros hemos logrado vencer aquello de estudiar solo para los parciales. Los muchachos vienen sistemática y metódicamente para comportarse de una manera, que no es la que se requiere en la vida universitaria. Actualmente vienen a resolver las dudas, a preguntar y se acercan netamente de manera estratégica. Aquí no funciona así, ellos deben buscar otra forma de acercarse al aprendizaje, investigar, estudiar solos, y no solo venir a clase y ya.

**JA:** ¿Se realiza alguna acción de inducción al estudiante antes de empezar la formación?

**R29:** Se ha tenido un programa de la semana de iniciación, y en Prometeo también tenemos una semana en donde explicamos el nuevo método y que lo miren en su casa.

**R30:** Se ha ido rompiendo lo de la presencialidad. Del grupo que teníamos de veintidós, solo tres vienen acá porque ya entendieron que pueden hacerlo desde su casa, lo cual es un gran progreso. Los estudiantes no están obligados a venir, tienen otras oportunidades.

**R31:** Algunas madres se quejaban que con este método ni ellas, ni ellos pueden tener un contacto más cercano con los profesores, es también de entender que ellos vienen con los hábitos de colegio.

**R32:** Yo quiero compartir otro tipo de dificultad, ya que tuvo un costo emocional muy alto. En este proyecto hubo un cambio en la información, existió un momento en que las relaciones de nosotros se vieron afectadas, afortunadamente el profesionalismo nos ayudó a superarlo debido a la presión tan grande al principio.

## **GRUPO FOCAL 9: EGRESADOS DE POSTGRADO.**

## GRUPO FOCAL 9: EGRESADOS DE POSTGRADO.

**JA:** ¿Qué tan coherentes ven las asignaturas? y ahora que ustedes están afuera ejerciendo, ¿notaron algunos vacíos en las asignaturas? ¿Cómo han visto ustedes el currículo cursado frente al desempeño profesional?

**R1:** Cada quien tiene su punto de vista y no todo mundo vio con los mismos profesores, ni tuvo la misma metodología, ahí está la diferencia.

**R2:** Yo creo que el tema del tiempo provoca que no se vea el contenido completo, lo cual hace que la calidad de la educación disminuya.

**R3:** Respecto a la metodología de los profesores, que es lo que más impacto tiene sobre las personas, me gusta como se desenvuelven, pienso que hay muchos profesores buenos, excelentes profesionales, que usan técnicas muy modernas, que van acorde con la tecnología, pero algunos no la utilizan, siendo esta una herramienta excelente. Es así como el postgrado para mí tiene una calificación de cuatro sobre cinco, y eso porque le hace falta implementar a algunos profesores técnicas o metodologías más avanzadas, ya que repiten muchas cosas.

**R4:** Yo pienso que cada carrera o maestría tiene un rango diferente. En el caso que me corresponde, que es en el aspecto de finanzas, creo que el pensum no abarca todo lo necesario, a pesar de ser competitivo, existe una serie de vacíos, y lo que se da es algo bastante reducido y tiene que ver con lo que está en el mercado nacional. Por lo tanto, se deben hacer investigaciones porque da la impresión de que no se haya actualizado, y se debe ahondar más, no solo en el mercado nacional sino en el latinoamericano e internacional, ya que es un mundo bastante amplio y no se puede reducir a una sola cosa. Una solución sería que la universidad hiciera nexos con otras universidades que tocan las finanzas latinoamericanas, del medio oriente, porque cada uno es importante, no se debe hacer algo así por encima porque todo es importantísimo.

**R5:** Para mí, la Universidad debería tener su maestría solo de Finanzas, porque la que tiene actualmente está mezclada con Administración y me parece que no tiene la misma aplicación, porque en otras universidades desde tu primer año de maestría ya empiezas a ver cosas de finanzas, en cambio nosotros tenemos que hacer un año básico de administración, para después especializarnos en finanzas, y eso, para las personas que quieren especializarse en finanzas puras es una limitante. Claro que esto es relativo porque para muchas personas les fue también de gran ayuda el hecho de ver Administración y Finanzas.

**R6:** Algo que hablábamos con un profesor era referente a que la maestría se escogía dependiendo de las cosas que cada persona quiere, partiendo de este punto la gente ya tiene un objetivo en la vida y tú ya sabes lo que quieres.

**R7:** El hecho de que no fuera todo basado en finanzas; me encontré con materias, que no podíamos definir su importancia, por los vacíos que habían quedado en administración, y el hecho de adelantar a muchas personas quita mucho tiempo valioso.

**R8:** En el caso de la maestría de Administración y Finanzas, el hecho de que llegara por ejemplo, una empresa asiática, no estaríamos en condiciones de gerenciarla, porque no sabemos bien a ciencia cierta las cosas sobre el mercado asiático.

**JA:** ¿Encuentran ustedes que esos contenidos de desarrollo de la maestría, están situados dentro de las demandas del mercado laboral?

**R9:** En términos generales sí, dan respuesta a las empresas medianas o grandes dentro de este contexto, pero en relación con otros mercados, hay algunas debilidades.

**R10:** Hay materias que se repiten mucho, que deberían ser reemplazadas por materias que nos permitan adquirir nuevos conocimientos. Además muchas veces los profesores no siguen el programa planteado que está bien hecho, y ellos lo rigen de acuerdo a sus criterios, lo cual no está bien.

**R11:** En mi concepto, sí hay materias solapadas, pero como yo soy también profesora de acá aparte de ser egresada, siento que una fortaleza grande que me hubiera encantado tener en mi época, son las materias guiadas a través de una plataforma.

**R12:** Respecto a las materias repetidas, tú sabes que en una maestría entra gente de diversidad de carreras. En mi caso que soy química pura, para mí todo era nuevo, pero los que ya estaban formados en una carrera de administración eran los que se quejaban de la repetición de los contenidos, pero esto es muy difícil de nivelar, porque existen personas que van a aprender, otros a reforzar conocimientos; pero que sean como se necesitan. En el área de finanzas a mi parecer fue muy débil, sin embargo, a nivel gerencial siento que lo que aprendí me sirvió mucho.

**R13:** Por otro lado, dedicarle todo un trimestre a una materia que no tiene casi aplicación, no me parece, porque se podrían estar viendo otras materias que sí servirían para el ejercicio laboral.

**R14:** Respecto al tema de las electivas, éstas no hacen honor a su nombre, ya que muchas veces te veías forzado a ver algunas que uno nunca elegiría, entonces me parece que debería existir más variabilidad y flexibilidad.

**R15:** Respecto a un currículo más flexible me parece excelente esto, pero que esté claro desde un principio; en el postgrado el saber para dónde puede uno coger es muy importante, para qué campos gerenciales, de mercados internacionales, orientales, islámicos, chinos etc.

**R16:** Yo como ingeniero mecánico, las materias de gerencia me sirvieron demasiado porque era algo nuevo para mí, pero existía algo que no estaba claro, que era hacia dónde iba a ir, qué opciones iba a tener. En mi caso, pienso que sobre todo este máster me dio muchas ventajas, tanto para mí como para mis compañeros en cuanto al año de proyectos.

**R17:** Comparto el hecho que se deberían hacer reestructuración en el tema de las electivas, y hacer un pool de materias para que alguien se especialice de manera correcta.

**R18:** Respecto al tema de responsabilidad social y el marco legal que se manejaba en un primer año de la maestría y de acuerdo a las condiciones sociales y política que presenta el país, es algo que se debería trabajar con más precisión, ya que lo que está escrito en un libro respecto a estos temas se pone mucho en entredicho en el momento de llevar a cabo un proyecto en la realidad.

**JA:** Otro tópico para discutir es respecto a las estrategias didácticas implementadas con los profesores. Estas estrategias, ¿posibilitan la iniciativa de capacidad emprendedora de los estudiantes y motivan a aprender?

**R19:** Yo creo que cada maestría tiene herramientas distintas y en el caso de las Finanzas se debe trabajar con herramientas financieras, las cuales no se pudieron tocar, porque la universidad no tiene laboratorios con esa tecnología.

**R20:** Se podrían hacer convenios con otras universidades que nos faciliten eso, pero son ellos los interesados en formar a la gente con este tipo de herramientas, es imposible trabajar en un fondo de acciones, si no sabes cómo se trabaja esa información en tiempo real.

**JA:** Es importante tocar otro tema en postgrado y es la formación investigativa ¿Cómo es este proyecto final o el proceso de investigación que vivieron en la carrera? ¿Qué tanto les aportó, cómo lo vivieron?

**R21:** Hay profesores que incentivan la investigación, pero hay otros que no.

**R22:** Todo es muy relativo porque a veces para cumplir con el programa y con una cantidad de tópicos en la materia, pueden existir muchas metodologías que funcionan, un ejemplo, son aquellos profesores que se guían de un libro y los que incentivan la investigación.

**R23:** Para el tema del trabajo especial de grado, yo hice mi trabajo basado netamente en la investigación, esto lo digo, basado en mi experiencia, bajo las pautas que el profesor me dio, pero con esto yo hice mi trabajo, me fue muy bien no tuve problema.

**R24:** En mi caso también mi profesor fue muy abierto, la orientación fue cuando el trabajo estaba bastante avanzado, pero igual a materias específicas de investigación, el avance tributario debe investigar muchísimo más, porque es un postgrado en el que la mayoría somos contadores, pero está muy orientado a abogados, nos mandan a leer mucho y pues creo que a nivel de maestría no es solo venir y escuchar al profesor, requiere también de que nosotros como estudiantes vengamos con casos y propuestas.

**R25:** En mi caso mi trabajo de grado lo hice estrictamente sola, porque en mi semestre fue en el tiempo que se prohibió hacerlo en parejas y me tocó individual, yo no sé qué es hacer una tesis en grupo. No recibí apoyo, ni ayuda; el profesor lo miró, dijo que estaba bien y pues nada más. Pero sí siento que en las maestrías tenemos muchos problemas para conseguir tutores, no consiguen el tutor indicado, lo guían de manera errónea y en el momento de presentarla, ahí está el problema.

**R26:** La estrategia de aprendizaje de algunos profesores es muy mala, desde profesores que se van de clase y te dejan ahí solo resolviendo casos, pero también hay profesores excelentes, pero existen unos que ni las conocen y pues no me parece.

**JA:** Desde su experiencia ¿qué debería o qué soluciones se podrían dar para mejorar los procesos?

**R27:** Debe existir un cambio en las materias, que haya homologación en las materias que tenga relación con la carrera que cada uno haya elegido, es decir, si yo

tengo un título de administración y en mi postgrado existen materias muy similares a esta que no me van a proporcionar un conocimiento, debería existir una homologación.

**R28:** El apoyo de herramientas tecnológicas es indispensable, porque debido a los trancones presentados en la ciudad hubiese deseado en mi época que existieran materias con salón virtual. De igual manera, es un proceso largo porque hay profesores que van en contra de esto y no están de acuerdo con la tecnología, luego debe primeramente existir una preparación previa para poder ejecutarlo.

**R29:** Crear centros de investigación, porque se debe ahondar más en este tema, y que tú como egresado puedas armar tu grupo de investigación para interactuar o que la universidad mediante nexos con otras me facilite pertenecer a otros grupos de investigación.

**R30:** No existe cultura de red de profesionales y es algo que el profesional debe manejar, por lo tanto esto debe ser una iniciativa de la universidad que lo propicie, lo patrocine.

**GRUPO FOCAL 10 A: PERSONAL  
ADMINISTRATIVO.**



## GRUPO FOCAL 10 A: PERSONAL ADMINISTRATIVO.

**NM:** Buenas tardes a todos, bienvenidos a este grupo focal, con el propósito de analizar los diferentes factores que influyen en los procesos académicos y administrativos de UNIMET. Para la reflexión del grupo focal se van a generar algunas preguntas y se puede ir participando en el momento que se desee de manera ordenada; esta técnica, es una técnica de discusión, no es necesario estar de acuerdo con la otra persona, se puede debatir y discutir en el momento que no se esté de acuerdo con otra posición, manteniendo el orden y la organización. La primera invitación es que nos cuenten desde sus diferentes puestos de trabajos, ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del sistema administrativo que ha implementado UNIMET?

**R1:** En primera instancia el sistema logra superar las debilidades que teníamos anteriormente en cuanto a la confiabilidad de la información, no es un sistema que está totalmente integrado en este momento como se esperaba que fuera, pero lo estricto o lo poco flexible del sistema, obliga a manejar o a introducir la información de cierta manera, lo cual garantiza que la información allí contenida sea confiable. Por otra parte, el manejo se hace lento, pesado, no se puede dar a veces la información oportuna porque se debe cumplir con todos los pasos que requiere el sistema, pero respecto a la confiabilidad de la información, es un aspecto muy importante, cosa que antes no sucedía.

**NM:** ¿Hace cuánto se implementó el sistema?

**R2:** Hace tres años (2006). Desde el punto de vista del presupuesto, ha sido muy beneficioso, porque se maneja un presupuesto integrado ya que se sabe qué tiene cada persona y puede mostrar cómo se va gastando su dinero, por esta razón es una forma más ordenada de administrar los recursos. La debilidad es que en el área de mercadeo, se pudo haber sacado más provecho, porque no cabe duda que la herramienta más importante, sea tener un sistema integral, y pues se cree que no se tiene ni se va a obtener hasta el momento.

**R3:** La integración que el sistema hace de la parte académica y que se ve inmediatamente en la parte administrativa es un éxito, porque anteriormente se tenía que esperar un tiempo para poder ver la información, ahora es inmediato, tenemos los ingresos de los estudiantes y se puede ver lo que es la carga académica directa del módulo al que se tenga acceso.

A pesar de que le hace falta mucho en la parte de integración, se ha dado un gran paso, en cuanto a debilidades todavía se desconoce muchas cosas del sistema y a nivel del personal falta entrenamiento.

**R4:** Se sabe que este programa es por excelencia uno de los más utilizados por grandes empresas, por esto no se debe llamar al sistema inflexible, sino controlador, es una especie de auditor en la función. Justamente esa es su mayor fortaleza, el hecho de poder rastrear la acción del usuario dentro del sistema, lo cual garantiza que cada persona esté trabajando dentro de sus límites, auditando de alguna manera las diferentes funciones. Como debilidad, se percibe la no sensibilización frente al sistema, cosa que ha impactado a los usuarios y es natural; lo cual requiere un poco más de entrenamiento quizás mostrándole a la gente lo que realmente debe hacer en el sistema, dependiendo del trabajo desempeñado en la empresa y esto haría que se superaran algunas dificultades presentadas por los usuarios.

**R5:** El sistema permite un registro de la actividad de la empresa, por ende, las personas que lo manejan necesitan hacer conciencia de la importancia de saber manejarlo y obviamente una inducción, para así hacer efectivo no solo el sistema sino la universidad; destacando la importancia al personal para contribuir al mejoramiento de la universidad sabiendo que muchos de los registros dependen de personas que traen y llevan facturas.

**R6:** La parte más importante es que todo sistema integrado debe impartir la organización respecto a indicadores realizados en la universidad como por ejemplo, el número de profesores por alumno en tiempo real.

**R7:** Una gran debilidad es el no haber logrado la integración planteada en un principio como meta principal del sistema, debido a la falta de concientización por parte de usuarios y directivos, lo cual era de suma importancia para la universidad.

**NM:** ¿Existen procesos administrativos que tengan el protocolo estructurado? es decir, ¿que haya una claridad frente a cargos de trabajo? ¿Está definido en algunos casos o en ningún caso?

**R8:** En algunos casos todavía falta, porque solo se tiene definido el perfil de algunas personas, pero a su vez se ha tratado de pulir o rediseñar esos perfiles para adecuarlos a las necesidades de la universidad. Por otra parte se ha tratado de adecuar ese mismo perfil a las acciones permitidas por la empresa.

De esta forma se demuestra que hace falta un gran camino por recorrer. Respecto a la aclaración del protocolo a seguir en muchos procesos, ya que esto no se puede diseñar de manera rápida, sino con gran sutileza teniendo presente las necesidades de la universidad y de los usuarios, para así adaptar los diferentes perfiles a lo planteado inicialmente. Una cosa importante es el énfasis de la universidad en la formación de consultorios en todas las áreas, ya que solo existe en la de recursos humanos. Esto se mirará respecto a la capacidad económica, y en la medida que se cuente con los recursos económicos se puede formar los respectivos consultorios y obtener así una respuesta oportuna.

**R9:** Existe todavía un desbalance entre los procesos administrativos y académicos de la universidad, aún existen cosas no resueltas en lo que respecta al entendimiento del sistema, y del modelo académico como tal. Esto resulta en cosas como por ejemplo, un estudiante puede inscribirse en una carrera y esta presenta una determinada oferta, pero la universidad por su mismo modelo académico permite, facilita y propicia que el estudiante pueda cursar asignaturas de otras carreras que sean de su interés, entonces al final del proceso presenta algunas dificultades porque en el momento de la matrícula el estudiante solo puede observar las materias de su carrera. Desde este punto de vista el sistema es muy poderoso en teoría, pero en la práctica es muy difícil porque no se encuentra lógico que en el momento de las inscripciones existan personas trabajando de día y de noche por muchos días, lo cual no es saludable y no debe pasar; y pasa, ya sea porque los procesos no estaban bien estructurados, los procedimientos no estaban claros o las personas no tenían la capacitación necesaria.

**R9:** Aquí varios puntos se unen en varias cosas, lo cual es que el sistema cayó el semestre pasado, ameritando así una prueba del sistema. De igual forma se ha capacitado personas íntegras y se ha trabajado sobre todas las perspectivas tratando de eliminar los problemas del sistema anterior, teniendo presente que era una tarea difícil ya que como nueva tecnología se debía estudiar para lograr los objetivos propuestos. Se ha mejorado y se ha aprendido de los errores encontrados durante los procesos, pero todavía falta claridad en ciertos puntos.

**R10:** Respecto a recursos humanos, el sistema se ha entendido y se ha sabido manejar, pero la gran debilidad es que la capacitación dada o que se está dando, no se supo dar.

**R11:** El sistema es muy poderoso, de hecho la debilidad no está en el sistema sino en los que lo manejan, porque se desconocen muchas cosas de él.

Como todo sistema presenta sus límites, pero ni siquiera se ha llegado a ellos ya que todos los días se conoce algo más del sistema, debido a que como se mencionó anteriormente el conocimiento acerca del sistema no se está transmitiendo bien, ya sea

por la dinámica, por el poco personal que está trabajando en el sistema, la implementación del sistema, el desconocimiento de muchas de las cosas que hay que hacer, incluso las fallas que hubo con el desarrollo de la consultora y lo realizado posteriormente, que actualmente es lo que se está solucionando con personal de la empresa, lo cual no era porque el sistema no lo podía hacer, sino porque hubo un mal manejo interno de los procesos; haciendo que algunas áreas tomaran trabajo en algunos asuntos que no le correspondían, provocando un “divorcio” entre lo que se debería hacer y lo que la persona efectivamente termina haciendo (acciones que no se reconocen dentro del cargo). Esto ameritaría una redistribución de las funciones de los cargos o tener más personal especializado para realizar aquellas tareas, ya que esto impacta en lo que cada trabajador tenía como meta o plan de trabajo.

**NM:** De acuerdo con la organización de UNIMET, ¿Cuáles son los procedimientos administrativos establecidos claramente? y ¿Cuáles considera que hay que implantar?

**R12:** En lo que respecta a planta física el cual no está dentro del sistema, pero maneja una cantidad de información y procesos que también son vitales, pero que lamentablemente no nos competen.

**R14:** Muchas veces el área académica y el área administrativa a veces no se “hablan” en temas de planificación o de trabajo, ya que muchas veces no se tienen en cuenta a todas las instancias involucradas en una decisión tomada, haciendo que se omitan aportes acerca de los impactos o problemas que podrían surgir en las áreas relacionadas (en el sistema o en las otras unidades de trabajo). Entonces se debe concretar qué tipos de procedimientos o articulación se deberían establecer entre lo académico y administrativo para mejorar la interrelación o comunicación.

**R15:** Toda decisión tiene un efecto o implicación en las diferentes áreas. Un cambio en la academia tenemos que ver cómo impacta en los distintos módulos, es por esta razón que cada unidad debe revisar que está haciendo.

**R16:** El sistema está creando ese puente entre lo académico y administrativo, en el sentido que se tiene que ajustar a unas fechas, cosa que no sucedía antes, ya que anteriormente se realizaban las cosas en último momento; pero con este sistema, las cosas se deben realizar en el momento que es y si no se hizo, las consecuencias de dejarlos así, recaerán sobre la unidad que no hizo lo que debía hacer.

**R17:** Existía un proceso que se llamaba Gestión del Cambio, que significa cambiar de cultura, cambiar la forma de hacer las cosas, entender que estamos tratando de mirar otras formas de realizar las cosas para así lograr el éxito que se quiere.

**R18:** Otro aspecto importantísimo es el hecho de que cada unidad sepa muy bien cuál es su rol y que exista una confluencia entre lo netamente operativo y cómo se ejecuta. Es empezar a mirar las cosas como un todo, entendiendo que las cosas que se hagan por un lado van a afectar al otro siempre.

**R19:** Es importante tener en cuenta que el entorno y la dinámica en la que se mueve la universidad está pidiendo un cambio; y el hecho que la universidad se maneje de manera vertical no implique una separación entre lo académico y lo administrativo. (Ej.) Que en la conformación del consejo académico no existan miembros de la parte administrativa porque hace que las decisiones allí tomadas repercutan en las actividades de las áreas administrativas.

**NM:** ¿Qué valoración harían de la actual estructura organizativa de UNIMET?

**R20:** La debilidad principal de la estructura actual de la universidad es la falta de comunicación y entender que aunque la parte principal de la universidad es la parte académica, la parte administrativa es un lazo que hay que fortalecer ya que la base de todo negocio o institución es esta, porque si no hacemos que esta unión sea fuerte, los resultados a futuros van a ser totalmente desastrosos.

**R21:** Todos deben crear un lazo fuerte para que exista una buena comunicación y lograr las metas propuestas.

**R22:** No se conoce el manual de normas y procedimientos, por lo tanto, se debe conocer más a fondo para lograr un trabajo sincronizado.

**R23:** Lograr la integración de todos los módulos, lograr constituirse como un verdadero sistema.

**R24:** Hacer la redistribución de funciones o dejar claro un orden de cada una de las funciones de los trabajadores.

**R25:** Formación de un centro de competencias laborales para capacitar a cada funcionario frente a su cargo.

**R26:** Se deben normativizar cada uno de los procesos y el sistema establecido.

**R27:** La importancia de la repercusión de la inestabilidad del sistema en la universidad y en los estudiantes.

**GRUPO FOCAL 10 B: PERSONAL  
ADMINISTRATIVO.**

### GRUPO FOCAL 10 B: PERSONAL ADMINISTRATIVO.

**JA:** A continuación vamos a realizar el Grupo focal en torno a una serie de preguntas acerca de las cuales ustedes deben dar su opinión.

- ¿Cuáles considera que son las fortalezas y debilidades desde su puesto de trabajo del sistema administrativo que hay implementado en la UNIMET?
- De los actuales procedimientos administrativos ¿Cuáles tienen protocolos claros y definidos?
- De acuerdo a la organización UNIMET ¿Qué procedimientos administrativos tienen establecidos en la parte administrativa y académica?
- ¿Cómo creen que podría mejorarse la relación de la parte administrativa y la académica?
- Desde su puesto de trabajo, ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que hay del modelo administrativo de la Metropolitana?
- Desde su puesto de trabajo, ¿Cuáles consideran ustedes que son las fortalezas y debilidades del modelo administrativo que hay en la Metropolitana? ¿Qué fortalezas y qué debilidades resaltarían ustedes del sistema administrativo en el cuál están ubicados y que está establecido aquí en la Metropolitana de Caracas?

**R1:** El proceso administrativo, lo que yo veo desde mi puesto de trabajo es que nos falta mucha integración y es lo más difícil que tenemos ahorita. Nuestro trabajo administrativo ha utilizado más pasos, cosas que no están bien en cuanto a la academia con recursos humanos o recursos humanos con la academia y es un canal de vigilar, creo que la mayoría de los que trabajamos con S.A.P. no tenemos integración, hay espacios con dos tiempos, por ejemplo, la academia en esos tiempos coloniza las clases para con las relaciones con los docentes y nosotros de los recursos humanos tenemos dos tiempos entonces, ya por allí hay un problema físico que es poder hablar, un docente, un evento en la academia o con los pagos, la puntualidad de los pagos, porque a nosotros la información nos llega un mes después que empiezan las clases, entonces ya por ahí tenemos un problema, un problema clave con eso y que nos afecta desde el puesto de trabajo nos afecta mucho esta falta de integración que hay en el S.A.P.

**JA:** ¿Tú crees que se puede resolver?

**R1:** Sí se puede mejorar, simplemente hay un tema y es el dinero, un tema de volver a sentarnos y clarificar un sistema, pero es la debilidad y los procesos con nosotros internamente para llegar a ver cuál es el más adecuado para poder trabajar.

**JA:** Y algunos de los fallos, ¿son por desidia de algunas personas que tenían que comunicar o por contratación en un momento determinado, o lo deja pasar, se olvida y no consideran que sea necesario comunicarlo?

**R2:** No, no es desidia. Yo pienso como ocurren los procesos en la academia, en toda parte académica hasta donde yo entiendo y muchas veces no sabe qué profesores va a dictar esa materia o sí se sabe, pero hay que esperar que el alumno se inscriba. Una vez que la materia o la sección esté cubierta es que inicia el proceso de contratación, puede pasar un mes para que ese proceso llegue al escritorio para poder pagarle, ya tiene hasta un mes o mes y medio dando clase y no han pagado simplemente. No es cuestión de desidia o de que el jefe de pagos lo olvidó, es simplemente el proceso para que eso llegue hasta recursos humanos.

Yo estuve en proyecto del cambio de nómina y cuando se inició el proyecto, inició la configuración de la nómina y de todos los pagos y los procesos de la universidad, pero se pensó individual, no se hizo seguimiento al cambio de políticas en el procedimiento y se quiso cambiar los periodos de pago a los profesores para que estuviesen de acuerdo tanto la contratación de los profesores como pago de nómina; se pensó mas no se activó sobre eso, se equivocó, pero yo diría que hacerle seguimiento a las políticas sería la solución.

**R3:** Como fortaleza para la universidad, el sistema es una oportunidad de integrar información valiosa para la toma oportuna de decisiones. El problema es que yo creo, que sí hay como muchas oportunidades de desarrollo que no aparecen en su debido momento y que ahorita estamos de alguna manera viviendo las consecuencias porque este sistema se implantó sin que hubieran sido cubiertas completamente estas - citadas - eso por una parte, la gente hablando en términos diferentes y allí descubrimos la primera exigencia que tuvo la universidad porque hubo muchas cosas que se tuvieron que corregir solo sobre la marcha y nosotros acá atendemos clientes diariamente y es muy difícil explicar al cliente que trate de comprender nuestra estructura de correr en equis.

Hoy en día, pasamos por un problema de implantación de S.A.P. Efectivamente es un problema muy difícil porque es muy complicado por la inexperiencia, algo que yo me atrevería a sugerir aquí, es que allá, en ese momento se creó una especie de gerencia S.A.P. entonces cuando uno tenía problemas casi que todos los días hay fallas por falta de entrenamiento, o fallas porque los demás te fallan, o fallas porque hay cosas particulares que no fueron previstas, pero hay una realidad para el cliente esa gerencia S.A.P. estaba ahí para darnos respuesta de lo de finanzas, de secretaría, de capital y de un tema como tal.

**R4:** Aquí en la universidad al menos mi experiencia no ha sido así, el problema que nosotros hemos tenido como área es porque no hay una cultura de la información,



resulta que uno llama para solicitar ayuda y dice bueno llama no sé quién, que es el área de finanzas que además esa persona tiene un trabajo que es de facturación, o llama a la parte de soporte técnico que es la parte de soporte de computación de todo eso y la realidad es que son cosas nuevas. Entonces de nuevo, ¿cómo intento ahora esto? ¿Se estará llevando el resto de casos de la universidad así?

**R5:** Básicamente como fortaleza, mi equipo considera que son funciones aparte y flexible tanto al cambio, creo que nos falta colaboración del estudiante y el público. No tenemos clara la tarea del sistema, que nos da una oportunidad muy valiosa en la universidad, nos sentimos como un poco apretados, yo lo percibo así, un poco falta esa intervención que tiene que ver con procesos y falta de entrenamiento justamente de los procesos de carácter administrativo.

**R6:** Contar con S.A.P. es una fortaleza que tenemos. S.A.P. es un sistema que lamentablemente está siendo subutilizado, no se sabe usar, es un problema de entrenamiento, y yo creo que la debilidad más fuerte que tiene la universidad es la falta de definición de procedimientos. En algunos casos los procedimientos están definidos, pero no están divulgados, entonces sencillamente cada quien hace las cosas como mejor le parece.

**R7:** Bueno por lo menos en mi departamento, yo estoy en la parte de cultura, es decir, que está el nombre de S.A.P. en la parte operativa, se ha vuelto muy complicado para nosotros; las cosas tan sencillas como el pago de una pintura para pintar la sala, son complicadas, es muy complejo, no lo entienden en la parte administrativa. Yo soy quien junto con Bartolomé, hacemos el proceso de redimir el presupuesto, antes era mucho más sencillo ahora, es una hoja complicadísima y luego cuando uno entra al S.A.P. para saber ahí hay explicaciones numéricas, pero ciertamente nosotros llevamos un proceso en papel y cuando subimos verdaderamente no hay nadie que me diga que no o sea hay un número que existe en la cinta y otro número que es en la realidad.

El S.A.P. es maravilloso, eso nos lo han dicho, pero para nosotros ha complicado todo, nos ha hecho perder mucho tiempo, yo todavía no lo he entendido, todavía estamos tratando de poner la página web que para la dirección de cultura es muy importante porque nos podemos comunicar no solamente con la comunidad educativa sino con todas las personas externas a la comunidad. En cuanto al convenio con poetas internacionales, la pagina es muy complicada y la imagen, bueno no se si es que no la sabe manejar la persona que la esta llevando, pero es tan limitada, que yo he empezado un curso de Blog porque voy a hacer un blog cultura, es la limitación, no puedes poner esto, no puedes poner fotos, no puedes poner texto, el texto así, entonces, yo acá francamente no he visto y la limitación. Estudié en la escuela de artes: Filosofía, cada vez que me van a revisar pienso así como si se tratara de Matriz que tengo que ver no sé, donde está en la práctica la maravilla y la gente se empieza a molestar, nosotros por lo menos tenemos un pequeño ejemplo, tenemos el sonido por una empresa pero no llevamos un acuerdo, ellos ponen sonido a cultura, pues nos hacen unos precios

solidarios, pero la paga es tan lenta, se tarda tanto 3, 4, 5 meses que ellos por último pelean con nosotros, entonces ahora, tengo que tomar el servicio del sonido normalmente por empresas diferentes que no conozco porque cuando los llamo tienen en la computadora un número que no es real y entonces francamente yo no lo sé manejar, pero además, cuando lo poco que aprendo que digamos es saber los números para poder hacer la orden de pago, resulta que los números no son los negativos, entonces también hay un problema allí. El pago se retrasa, es un problema, pero eso no es S.A.P. esto es una excusa simplemente, usan el sistema para excusarse porque el procedimiento esta peor.

**R7:** Mi pregunta es ¿Por qué antes no ocurría eso?

**R8:** Porque antes funcionaba satélite y no había control, es decir, ustedes en cultura hacían con su dinero lo que ustedes querían, no había controles, ahora todo tiene que someterse a la ley, ahora pasa por un órgano de control que debe tomar la factura.

**R7:** Estaban mal enseñados.

**R8:** Exacto.

**R7:** Es la tardanza de los pagos...

**R8:** Procedimiento como tal había antes. Este sistema que es súper rápido y sencillo llega el operario introduce la RAT y ya lo que pasa es que hay pasos previos...

**R7:** El cuento del pago es por el serial, sería la tardanza en cuanto pago a proveedores es una de las causas, otra de las causas es que envíe la solicitud.

**J.A:** Todo lo que tú dijiste me lleva a afirmar que todo debe tener un procedimiento, porque te digo, ese que lleva una solicitud de pago entonces no hay un procedimiento definido que le diga a la persona que muestra un apoyo que lo introduce en el sistema que le diga que tiene 24 horas o 42 horas para hacer eso; entonces para él eso no son importantes y lo pasará a la cola, lo último, y pasan todos los que a su criterio son importantes entonces ahí se achaca eso al sistema cuando no es el sistema, sencillamente que las personas que deben introducir eso al sistema no lo hizo porque considera que no es importante, porque no había convenido que si tú tienes fecha veintiuno a más tardar el día veintidós debes estar pagando.

**R7:** El error de los números en cuanto, es decir, si una partida ustedes tienen

respecto a mí y de repente hay 10 no es que aquí hubo un traslado de números y ese tipo de cosas y eso del (Chat) números reales bueno ahí sí.

**R8:** Llevo dos años en la universidad y la verdad que el sistema S.A.P. no es una maravilla, inclusive tengo noticias que en S.A.P. ha habido problemas entre sus propias áreas, es decir, las oficinas en Alemania tenían una forma de trabajar y se vieron envueltos en una red por un interno, pero el sistema en sí, funciona, y está probado que mundialmente funciona, tiene algunas debilidades, nosotros lo sabemos, se están corrigiendo, pero básicamente tiene que ver con el tema de implementación, de no tener la correcta asesoría ni el adecuado manejo del proyecto, esa es la experiencia que yo he recogido en este año. Hice una semana de inducción, todas las personas me hablaron pestes del S.A.P. tiene que ver con el tema de la implementación, el sistema como tal es una herramienta, pero no es el objetivo.

**JA:** Será que a lo mejor, pienso, que puede ser que las mismas personas que tiene mucho trabajo, les han puesto a hacer también asesoría, o a trabajar en el S.A.P. y esto ha hecho el colapso, yo entiendo... ahí me puede corregir... yo entiendo que hubo un área que sacó gente y se puso ahí para que estuviera junto con la empresa digamos externa del sistema para llevar esto al norte en lo posible pero parte, como sucede, este sistema administrativo se quiere que basara todo este proceso de la universidad en un proceso rígido, precisamente por eso es que funciona a nivel mundial porque tenemos que adaptarnos al sistema, no al contrario, parte de lo que yo puedo decirte es precisamente del sistema lo que me parece es que todo el mundo, aquello para que S.A.P. se adapte su forma de ser su proceso y eso significa un cambio y empieza a manejarse entonces un tema de cambio institucional.

**R7:** Esta ha sido una oportunidad para clarificarnos cosas igualmente.

**JA:** Lo que quiero decir es que implementar un sistema como S.A.P. en cualquier parte, es un cambio.

**R7:** Importante, no solamente por la herramienta y por conocer, sino por la cultura de cómo manejar el sistema, un sistema al que hay que adaptarse y por eso es que S.A.P. maneja mucho los estándares, y aunque te da opción de hacer desarrollo, lo primero que te dice es que hay que usar los estándares, para que no haya problema con las versiones y por lo que he podido palpar, se hizo mucho desarrollo. Precisamente la tutoría explicaba cuestiones que tenemos que manejar, distinto a lo que es el sistema, pero la cultura que se trabajó en ese momento, es la impresión que yo tengo, fue como S.A.P. me hace, y yo lo venía haciendo así, lo voy a continuar haciendo así, entonces la oportunidad que habría de mejorar un proceso como tú dices antes era más sencillo: no se controlaba nada, las cosas se hacían de la misma manera, entonces todo el mundo decía: ¿Para qué hacer presupuesto? si al final tú lo retirabas, eso no importaba, no había control. Ahora que el presupuesto es llevado por S.A.P. y la oficina de control y

desarrollo lo supervisa, ahora es al contrario, ahora si tú llegas hasta ahí, no puedes coger mas del presupuesto, es más complicado.

**R8:** La complejidad es que los números son cerrados.

**R9:** A eso voy, eso es parte del problema de implantación en los talleres que yo di para presupuesto. Les expliqué los cambios que se van a hacer, al formato del reporte precisamente con las personas responsables del área que manejan la información que no cuadraba, no era congruente, que no sabían pero obviamente en el taller se les explicó por qué era la diferencia y cómo se va arreglar, cómo va a quedar el reporte. Precisamente una de las cosas que a mí me llamó mucho la atención era esa, nadie confiaba en la información del S.A.P. y después de mucho bregar con el tema ahora si dicen, nos pueden suministrar información del S.A.P. porque la información que se da es la correcta.

Déjame comentarte algo para no extenderme mucho, esa información se funda en un desarrollo propio, un zeta que resume información de cuatro reportes del presupuesto y va haciendo cálculos y eso es lo que se está haciendo con este reporte. En un taller, la idea es que comiencen otra vez a usar esto y que vean que funciona para que aprendan a utilizar la única herramienta masiva que usan todos, que es ese reporte.

Es más complejo hacer un formato de cien líneas, donde hay alrededor de ochenta ítems; ese es el cambio de paradigma que tenemos que establecer para planificación presupuestal y no planificación financiera.

Por ejemplo tú tienes que trabajar y manejar el S.A.P. o sea y si voy como en la situación de los quehaceres en su casa, es decir, a mí me pagaban mi quincena y yo tengo que saber cómo voy a gastar eso y la mayoría de la gente no tiene previsto desde antes, que tiene que pagar el colegio, lo de los muchachos, tiene que pagar los servicios, lo mismo pasa aquí; la universidad tiene más de 160 centros haciendo reportes, es imposible que no lo manejen, sino de esa manera por un sistema que te frene, que te avise, que te estás declinando de los objetivos que tú trazaste en tu presupuesto, pues tú dices voy a gastar el 70% de mi presupuesto en recursos humanos, eso es clave, porque tú tienes detrás unos objetivos por los cuales tú vas a llegar a establecer objetivos, a su vez que se hacen por ahora en reunión a corto plazo, entonces, no puedes llegar de repente en ejecución y cambiarlos en detrimento tal vez de aspectos importantes que necesitas para una rutina diaria. Entonces por eso tienen que hacer un traslado, una adición ahora tienen que pasarla no como antes una adición a admisiones, inclusive acá por demás operativo, es un encargo muy importante donde usted esta accediendo, así este cubierto.

**R7:** Creo que el problema es que primero hay que establecer normas y procedimientos, un problema de organización y método, y el segundo de capacitación

de las personas que usan el S.A.P. Básicamente las 2 cosas que hacen falta para que el S.A.P. no sea un monstruo sino una herramienta.

**R9:** En la parte administrativa lo que estamos viviendo es la integración del sistema; como todo sistema toma su tiempo para estabilizar, depurar, capacitar y cómo describir esos sistemas, esos procedimientos que ahí encontramos, integración con la parte académica y con los estudiantes, con la respuesta que le estamos dando a esos clientes que son importantes.

**JA:** Observamos que los estudiantes se quejaban que el sistema no les facilitaba los procesos.

**R10:** Apartándonos de lo que es el tema clave, ahí hay un proceso que no ayuda a una toma de decisiones oportuna en el área de comunicaciones, ahí hay un tema de base de datos, de funcionamiento, de proceso, de correo electrónico, que al no estar funcionando bien no permite el manejo de las comunicaciones, que excluyen una salida de información, con una data que nos permita abordar mejor el hecho comunicacional a lo que se quiera hacer y eso no sé si S.A.P. más adelante puede ayudar, o cómo vaya a ser eso, pero ciertamente no ayuda. Por ejemplo, muchas veces no tener actualizado algo tan sencillo como el email de los matriculados, no se puede entonces establecer una comunicación con los estudiantes de una manera directa, actualizado el formato en el que se saca un teléfono, un número móvil, que no es el que se adecua al sistema que se usa para envíos masivos de una comunicación, determinar este tipo de cosas, hay que integrarlas más.

Las personas encargadas de tomar decisiones de la parte del sistema tienen que conocer también un poquito más los requerimientos de los diferentes departamentos, porque estoy segura que así como comunicaciones tiene algunos, el departamento tendrá otros y otros departamentos otros, o sea, que esto vaya en función al trabajo que hacen los diferentes departamentos. Rescatando una cosita que comentó Cecilia y comentaba Luis, especialmente, la liquidez del sistema S.A.P. Por ejemplo, en la parte que me tocó a mi únicamente que es la parte de registro y contrato de la página Web, ciertamente es tan rígido, a nivel de lo que es página web que debería ser algo un poco más flexible, más dinámico por la naturaleza misma del medio, pues no sucede y es difícil ajustarlo, pero no es la mejor manera de dar la información y de presentarla, menos en un mundo como hoy que tenemos cantidad de formas on line de comunicarnos y entonces contar con una página muy difícil, no es quizá la mejor herramienta, eso por la parte de gestión.

**JA:** Segunda pregunta ¿Qué protocolos han sido planteados claros y definidos? ¿Cuáles serían los que a su función requerirían mayor definición? ¿Los protocolos de actuación, de administración?

**R11:** Falta la cultura totalmente en la universidad sobre la higiene y seguridad industrial laboral, sobre todo a nivel de supervisores, porque es una universidad de todos e interviene la parte de responsabilidad social de la universidad, de cada uno de nosotros, entonces en eso está faltante, no sé si sería bueno que la parte de cultura y la parte académica del profesorado y el alumno, sobre todo probar el alumno en esta área, también creo, tampoco hay materias en el S.A.P.

**R12:** Es importante pensar indistintamente bajo qué plataforma se trabaje, si se apoya o no, el S.A.P. ciertamente cada unidad conlleva sus procesos, de alguna manera apoyan, pero es importante no que salgan individual, lo que yo necesito, porque también hay comunidades para que el proceso pueda correr, necesito cosas de mí, como también necesita cosas de los otros, yo creo que es la cultura, el S.A.P. requiere trabajar en unidad, no se conoce cuál es el proceso que se está haciendo, creo que me puede aportar muchísimo al S.A.P.

**JA:** Explicación, aclaración sobre el tema a tratar que no es el S.A.P. lo que ustedes quieran en función de la pregunta que yo haga “desde su puesto de trabajo ¿Cuáles consideran que son las fortalezas y debilidades del sistema administrativo que tiene implementado la Metropolitana?

**R12:** Hay una debilidad en el tema de los correos, se puede tomar como un sistema de comunicación entre nuestros pares o con los estudiantes, creo que es una herramienta muy poderosa y que efectivamente pues la responsabilidad de muchas de esas no es solamente de la parte técnica sino del procedimiento hablando un poco de los protocolos de actuación, del mantenimiento de esas plataformas por ejemplo. Respecto a los protocolos de actuación, ¿Quién decide cómo se informa cuando un estudiante se da de baja o no en una lista de correos? ¿Quién es el responsable? no lo sabemos, la verdad, no lo sabemos, a veces nos llega de la parte administrativa la lista de baja, pero el protocolo no funciona desde este punto de vista.

Una de las debilidades que tiene la universidad es dentro de los procesos administrativos, por ejemplo, yo podría decir que por ello no tengo claro el proceso o no lo he visto claramente definido: si yo tengo que pedir mis viáticos, ¿A dónde tengo que ir a pedirlos? si yo necesito devolver dinero del que no me gasté, ¿A dónde voy? o sea, por ponerte un ejemplo sencillo, yo quiero pedir un adelanto del bono vacacional, entonces, ¿Cuál es el procedimiento? hay más de mil.

En cuanto a fortalezas es que no se queda estático, que está en continuo cambio y ese continuo cambio y el procedimiento que se cambie por la A procede de manera B. Yo creo que el gran cambio se daría desde mi punto de vista cuando todos estemos claros de cómo se hacen las cosas en la universidad, de dónde se dan y tener una manera de expandir, de informar. Cuando este proceso tenga un cambio y uno puede cambiar a la velocidad que cambia la universidad. No solamente desde el punto de vista



administrativo, sino también desde el punto de vista docente, si hay cambio a nivel de reglamento o a nivel de la manera de hacer las cosas.

Falta un tema de estructura, y de esa estructura de los procesos internos es lo que para cuando nosotros tengamos eso tomado, todo lo demás son plataformas, son sistemas que dan apoyo a esos procesos administrativos académicos o de los estudiantes. Cuando la base está solida, lo que le ponemos encima debería funcionar muy bien, en un porcentaje bastante alto.

**R15:** El problema de la seguridad en la universidad, de la convivencia, el problema es la comunicación con los alumnos. Los procesos de las autoridades hacia abajo con nosotros, la comunicación no llega adecuadamente, ni muchas veces en la forma que debería llegar. Hemos de esperar un comité para enterarnos de muchas de las cosas inclusive de manera anónima.

La comunicación que tenemos en la universidad no es la adecuada, aparte nos pasan una evaluación de mucha gente que esta obsesionada así porque sí, no sabe uno si es una evaluación de riesgo, sobre qué es lo que uno está haciendo o es una evaluación institucional adecuada para ver hacia dónde van, ver criterios, ver que hay que hacer hechos concretos o que nos ayude a eliminar, de pronto volver a sacar la gente, no sé, pero digamos un proceso de evaluación del sistema administrativo con herramientas y del sistema administrativo como estrategia de manejo de nuestras relaciones de día a día es decir debemos tener un liderazgo en la organización, pero un liderazgo que vea desde arriba todo el proceso como se conecta, de lo contrario, vamos a seguir estando el resto del tiempo de la universidad cada quien en su parcela con sus propios ejemplos en función de lo que cree que necesita, es necesario realizar un proceso de reestructuración al uso administrativo y concadenado de tal manera que no haya tipicidad de la información, ni de represamiento de la información, ni tampoco de trabajo con desconfianza, sino que sabes cuál es el producto final que necesitamos en todo proceso.

**R13:** La falla que hay en comunicaciones es solamente porque no se sabe claramente qué es lo que hay que comunicar, a lo mejor hay procesos de comunicación ya establecidos y que sí funcionan, pero si no hay la cuenta primaria de esa información, puede ser mediante un procedimiento claro, un manual de normas, ¡qué voy a comunicar, si no tengo nada que comunicarte!

**R14:** Como concesión, como cultura, asegura que la información desde luego es un procedimiento administrativo.

**R15:** La comunicación se está quedando en el camino, hay mucha información que no llega porque se quedó en alguien que debió dar la información.

**R16:** La cosa es que sí hay el lugar o el nivel de la comunicación, que estas personas tienen que bajar la información, para que pueda en las comunicaciones que siendo las personas que deberíamos bajar esa información, la podamos bajar pero si eso nunca llega a comunicaciones, se toma una decisión y jamás sale de allí, ¿Cómo se va a transmitir? Luego lo otro, hay cierta lentitud en algunas decisiones claves y a veces por ejemplo, tú has trabajado en despejar un proceso, en ponerlo en limpio, bien claro y la información justamente no llega porque no termina de ser aprobada, eso también genera un inconveniente. Nosotros por ejemplo, en comunicaciones, generamos ya hace un año un manual de procedimientos para la solicitud de diferentes trabajos al área de comunicaciones porque se tiene una cantidad amplia de servicios que ofrecer.

Ese manual no se ha podido hacer llegar a las diferentes áreas porque no ha terminado de ser aprobado, y está listo para enviarlo por correo, entonces muchas veces las cosas están bien elaboradas, pero en la toma de decisiones se demoran tanto que no van a fluir los procesos como deberían. Es por esta razón que hay que ser muy serios en el número del teléfono y en el correo, porque existe gente que se queja que no le llega la información y es porque han cambiado el correo y no le informan a la empresa.

**JA:** ¿Cómo podría mejorarse la organización que hay entre procesos académicos y administrativos?

**R17:** Una cosa que nos puede confundir es que desde mi punto de vista nosotros a nivel administrativo nos manejamos totalmente prácticos, y desde el punto de vista docente hay una estructura totalmente matricial, y eso a la larga choca. Hay que entender que esta universidad no es como las otras universidades, tiene su ángel diferenciador. Por ejemplo, a nivel administrativo tenemos directores que le reportan a los vicerrectores, en lo académico tenemos unos decanos que son iguales a los directores, pero no son, tienen la misma escala pero se manejan desde la parte administrativa y en los departamentos están los jefes de departamento que están al mismo nivel de los directores y que los coordinadores, se empiezan a mezclar y empieza a existir un desconocimiento.

**R17:** Es importantísimo que quede registrado que todas las personas que laboramos en la universidad hacemos parte de ella, esto se supone que es la base estratégica de la universidad, ese sentido de pertenencia, porque tenemos que tener claro ¿Qué es lo que estamos aportando nosotros para el desarrollo de las metas de la universidad? haciendo que exista un orden entre lo académico y lo administrativo.

Otro aspecto importante es tener claro la importancia de la interrelación entre los dos procesos, ya que pareciera que prevaleciera lo académico y, lo administrativo, se deja a un lado, haciendo que esto afecte ciertos procesos. Muchas veces hay unas incongruencias en lo académico y la preponderancia hace que a veces no se tenga la humildad para escuchar el planteamiento administrativo y no les importa si las cosas



siguen mal; por eso esto parece como el encontronazo entre dos trenes, que deberían ir por la misma vía, pero no es así. Por ejemplo, si se sabe que una de las vías es que la universidad está tratando de ejercer la educación a distancia, se debería estar buscando ¿Cómo hacerlo?, no estar viendo, ¿Cómo se hace para que no se haga?

**R18:** Para tener claro cuál es el problema de la desinformación de los procesos, es importante saber ¿Cómo se hace? y ¿Cuándo se realiza cada uno de ellos? porque las personas no saben que deben hacer y aparte de esto no se preocupan por saberlo, asumiendo que es obligación de la universidad o del personal administrativo, generándose los choques y la problemática. En algunos casos está definido el proceso pero no se ha informado, o sencillamente la persona no se ha preocupado o ha tenido la molestia de informar, esto es en la parte administrativo docente, y en la parte administrativa interna, entre departamentos y cargos, se ve reflejándose en lo que ha sido el desarrollo de la universidad.

Por otra parte existe una incongruencia entre lo que es el trabajo que realiza el empleado o la parte administrativa y, el propósito de este trabajo para la universidad; éstas dos posiciones chocan porque no hay un punto real de partida y de llegada, generando en el empleado un desgaste por el trabajo y por la insatisfacción de cómo funcionan los procesos, lo cual se ha visto reflejando en los últimos proyectos desarrollados.

**R19:** Un docente por naturaleza es competitivo, pero debe saber que el personal de servicio se encuentra allí para satisfacer sus deseos y progresos, pero nunca lo debe ver como un rival. Es de recordar que la universidad, es una empresa y esto funciona si lo que se hace, sale bien y debido a los buenos resultados, estos resultados se comunican a otros y así sucesivamente; por lo tanto, no podemos estar sujetos a los comentarios de los profesores que se creen sabios, porque esto podría llegar a perjudicar en gran manera a la universidad.

**R20:** Se debe mirar cómo la información fluye, esta debe ser como un cuerpo humano y cada uno sabe qué es lo que hay que hacer y cómo llevar a cabo ese protocolo, siendo el sistema el lugar donde todo se deposita, pero debe realizarse de la mejor manera porque si no da igual que la persona que lo haga sea sabia o no. A su vez, debe haber gente que tome decisiones de cómo, es decir, cosas que no estaban previstas, se deben incluir dentro del sistema para que todos las conozcan.

**JA:** Es importante dejar claro que esto es normal en todas las universidades del mundo, es más, en otras pasan cosas que UNIMET no presenta, lo que cabe resaltar es que aquí se intenta mejorar lo cual hace que esta universidad esté por encima de otras universidades aún más reconocidas. Por otro lado, de nada sirve llevar a cabo estos procedimientos o los procesos si no hay un seguimiento de que las cosas se cumplan y esto va desde el rector hasta la señora de la limpieza, porque todas están comprometidas

con este sistema. Pasando a otro aspecto, ¿Que valoración le daría a la actual estructura de UNIMET?

**R21:** Mejorar la comunicación sería lo ideal para llegar a conocer la totalidad de la estructura. La solución para aquello de la comunicación, es designar responsables de los cambios que se hacen en el sistema, registrarlo y estableciendo así la información; esto favorecería un control y una buena comunicación. Por ejemplo, en promoción de diplomados ha sucedido que no se sabe ni siquiera quién es el responsable de un diplomado (ya sea docente, departamento, etc.) todo por la falta de información y por ende de comunicación. Con esto mejoraríamos la interacción entre procesos académicos y administrativos siendo así más productivos.

**R22:** Se plantean diferentes comités con la expectativa de que cada unidad de la universidad genere iniciativas que puedan producir ingresos adicionales a la matrícula, en muchas instancias, hay ideas, es por esto la importancia de contar con una plataforma administrativa sólida, y como no la tenemos, esto no se puede llevar a cabo porque no hay manera de registrar esos ingresos. En comunicaciones existen diferentes ideas pero si esos ingresos entran existen una cantidad de problemas, desmotivando así a la unidad. Por esta razón es importante que exista un proceso administrativo que permita materializar esto.

**R23:** Se ha venido mencionando con mucha frecuencia el hecho de controlar o registrar, pero en el momento que se va hacer, las personas están esperando a que el resto lo hagan, y esto así no funciona.

**R24:** Se están delegando responsabilidades a personas que no les compete, lo que no es justo (se menciona que se ve con frecuencia en el ámbito académico). Por ejemplo, dejarle a cargo a una secretaria el presupuesto de un área, cosa que no debe pasar.



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE  
MADRID

Gestión curricular por competencias en Educación Superior:  
el Diagnóstico de Factores Académicos “DIFA”,  
una propuesta de Autoevaluación Institucional desde el  
Modelo Socio Formativo: el caso de UNIMET.

**Anexo VI:**

**Categorización de los Grupos Focales.**

Madrid, 2010

GRUPO FOCAL 1. AUTORIDADES		
PREGUNTA REALIZADA	TEXTO BÁSICO	CATEGORÍAS
¿Cómo ha sido ese proceso de transformación de lo que era un modelo de formación a otro basado en competencias?	Evidentemente las instituciones de educación superior tienen que formar profesionales para que encuentren puestos de trabajo e interactúen con el contexto para poder dar soluciones a lo que es una determinada realidad; de igual forma la idea es formar profesionales íntegros que sean reconocidos afuera por las empresas y en sus puestos de trabajo y que lo egresados de UNIMET sepan resolver determinados problemas porque aprendieron con base a problemas y esto es lo que marca la diferencia entre una institución y otra.	<b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b>  FORMACIÓN DISTINTIVA
	Este es el modelo adecuado ya que por medio de conocimientos aplicados el profesional puede salir hacer cosas que permitan el desarrollo de la sociedad y dar soluciones en función de los conocimientos que adquirió.	<b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b>  CONTEXTO NACIONAL
	Estamos en este momento en el proceso de tener una Ley Marco de Educación, que obviamente toca la educación superior y el ministro ya ha dicho que esa Ley Marco va a tocar unos temas específicos de la educación superior que servirán de fundamento para la ley de universidad y acaba de declarar que el interés de la nueva ley es orientar la educación superior en el sentido de formar ciudadanos socialmente responsables.	<b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b>  CONTEXTO NACIONAL
¿Creen ustedes que es más fácil la inducción de un profesor a tiempo parcial que está en la vida diaria? o ¿Es más difícil el cambio interno del profesor de planta que no ha tenido la experiencia de trabajo directa?	La idea debe ser tener un grupo de profesores de planta bueno bien formado con toda una serie de posibilidades de ir mejorando para alcanzar lo que sería la excelencia académica y establecer las bases necesarias.	<b>PROFESORES:</b>  POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN, SALARIOS E INCENTIVOS

	Pero también seleccionando aquellos profesores de tiempo parcial que puedan tener un cierto carisma que pueda ofrecer una cierta capacidad de crear grupos, crear una dinámica de trabajo.	<b>PROFESORES:</b>  <b>ENFOQUE DE COMPETENCIAS</b>
¿Cómo ha sido ese proceso de transformación de lo que era un modelo de formación a otro basado en competencias?	Hubo un cambio muy importante hace 10 – 12 años y ese cambio tuvo que ver con muchas cosas; una de ellas con decisiones institucionales que en cierto momento se tomaron y que tuvieron efectos que a lo mejor no fueron previstos; voy a poner un ejemplo nada mas, se tomó la decisión de entrar en proceso de capacitación docente, se arrancaron una serie de cursos, de programas de formación, en donde empezaron a trabajar juntos profesores de distintas áreas y esa decisión institucional que no estaba buscando el efecto de que la gente se vinculara sino que estaba buscando un efecto de formación personal, fue muy enriquecedor, porque nos hizo caer en cuenta que a pesar de las diferentes áreas que manejaba cada uno, tenemos problemas muy parecidos porque al final estamos tratando los mismos estudiantes. Creo que eso facilitó mucho las cosas, facilitó una serie de decisiones institucionales que partieron obviamente del vicerrectorado académico, que tenía como propósito hacer de UNIMET una universidad emprendedora, modelo de vanguardia, que siempre estuviera cambiando e innovando y que se mantuviera siempre tratando de anticipar mas allá de cómo lo están planteando ustedes.	<b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b>  <b>GLOBALIZACIÓN</b>
	¿Cómo podemos hacer nosotros para formar a un egresado, a un estudiante que cuando salga va a tener unos problemas que en su vida ha visto y a los que nunca se ha enfrentado ni él ni sus profesores? Entonces creo que en ese sentido hay dos elementos fundamentales: Decisiones institucionales claras con la dirección correcta y disposición importante de los profesores gracias a ese intercambio y esa vinculación que tuvieron con los profesores de distintas áreas.	<b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b>  <b>PROYECCIÓN INSTITUCIONAL</b>
	Fue duro entre profesores, autoridades, decanos que se resistían y hubo allí un	<b>MODELO</b>

	proceso de convencimiento, de posiciones firmes, de mostrar claridad en lo que se quería, probablemente no se podía diferenciar en lo que se quería, pero al menos se estaba diciendo hacia donde se quería ir.	<b>EDUCATIVO:</b>  <b>GESTIÓN ACADÉMICA Y CURRICULAR</b>
	Sin tener muy claras las cosas, comenzamos con un plan de mejorar la educación, la docencia y uno ha aprendido a golpes de que gente externa a la universidad puede ver con más claridad lo que hay que hacer o hay que reforzar. Encontramos un elemento importante clave en la diferenciación que era desarrollo de capacidades emprendedoras y el otro elemento fue enfatizar y promover entre los profesores de que era más importante pasar la información en proceso de aprendizaje, en donde decíamos que la educación debía estar centrada en que el estudiante aprendiese aprender lo cual implicaba que los profesores debían aprender cómo es que se crea el aprendizaje. El tercer elemento que nos ayudó mucho fue meternos en tecnología y allí tuvimos la ayuda de la IBM, con esta estaba apareciendo la plataforma informática educativa, con el My Space y se mandó un grupo de profesores que entendieran el proceso para poderlo transmitir, estos profesores eran aquellos que formaban opinión, que tenían mucho tiempo en el país, con la universidad, con mucha dedicación y ellos vinieron a favor para empezar el proceso aquí en UNIMET.	<b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b>  <b>FORMACIÓN DISTINTIVA</b>
El modelo curricular por áreas ¿Qué les ha llevado a implantar?	Nosotros dentro de la estructura por facultades, incluimos una estructura departamental y hemos ido logrando que los decanos manejen internamente una estructura matricial, es decir, una estructura que maneja las carreras y que a su vez maneja los recursos; estos están al servicio de las carreras de la facultad y de todas las facultades, lo cual nos ha enriquecido mucho, nos ha permitido conocer la interdisciplinariedad, que las carreras se alimenten de distintos departamentos, además, una cosa que nunca se pensó hacer fue que en una misma clase estuvieran estudiantes de	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  <b>GESTIÓN ACADÉMICA Y CURRICULAR</b>

	distintas carreras.	
	Creamos una liricidad para todas las carreras con ingreso común permitiéndonos crear ideologías, en eso estamos, igual es un proceso con muchas fallas y opositores.	<b>MODELO CURRICULAR:</b>  DISEÑO CURRICULAR
	Algo para aclarar, es que nosotros estamos en un proceso más profundo de cambio, en donde se quiere pasar de una estructura semestral a trimestral, es decir, reducirlas a cuatro años, para trabajar sobre todo en los postgrados, permitiendo un año común entre carreras similares, haciéndole tal vez más fácil a estudiantes el hecho de que si se dio cuenta que ésta no era su carrera pero desea una del mismo área, le sirvan a usted los créditos anteriormente cursados para que la persona se pueda cambiar, o también sirve para ratificar la escogencia de muchos.	<b>MODELO CURRICULAR:</b>  DISEÑO CURRICULAR
	Otra ventaja es que cuando se generan los cambios internamente, es decir, que no son una imposición, sino que evolutivamente va tomando forma, y obviamente existe el convencimiento interno de que esa es la mejor forma de actuar.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  CLIMA LABORAL
	Los puntos negativos, es que administrativamente es más difícil llevar el mismo paso en los cambios que se están haciendo en el área académica, quizás porque las estructuras administrativas son un poco mas rígidas, me estoy refiriendo a procesos específicos como adaptación de sistemas. Es un tema que ha sido muy fuerte ya que en aras de poder optimizar los procesos hemos cambiado la plataforma de sistema, y poseemos un sistema que todavía no lo terminamos de dominar, es un sistema excelente pero que ya lo tenemos que cambiar, es decir, con esa evolución nosotros deberíamos ir a la par y no es tan fácil.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  ORGANIZACIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA

	<p>Durante todo este proceso de cambio lo que se ha venido haciendo es que si bien el área académica ha tenido sus procesos de planificación en un periodo de tres años, desde hace cuatro o cinco años empezamos hacer un proceso de planificación en conjunto para poder apoyar los procesos administrativos, eso no ha sido fácil. Lo que sucede con esto, es que se genera unos desfases tremendos, entonces ya tenemos que cambiar y todavía tenemos el desfase de unas cosas que hay que corregir pero estamos en el intento de ponernos a la par.</p>	<p><b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p>ORGANIZACIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA</p>
	<p>De igual forma, el modelo académico que se tiene es de tanta flexibilidad, es decir, de escoger cualquier asignatura de cualquier carrera cuando el estudiante quiera, hace que la administración de estos servicios sea muy compleja y aun así que se ha tratado de seguir el ritmo pareciera que se necesita un poco mas de sintonía para que el área administrativa entienda cuál es el proyecto que tenemos en las manos, porque es tan importante para que en la práctica se pueda dar. Es así como tenemos el reto de una mejor comunicación interna que involucre a todos para tener un punto de partida y de llegada igual.</p>	<p><b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p>GESTIÓN ACADÉMICA Y CURRICULAR</p>
	<p>Otro reto, es el control en los recursos, ya que siendo una universidad privada limitada a que las matrículas que tengamos respondan a la demanda del mercado, entonces en ese sistema de cambio montar un programa de gestión que permita saber cuánto se está gastando.</p>	<p><b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p>SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN</p>
¿Es posible orientar el proyecto en esos cuatro años?	<p>El proyecto no sé hasta qué punto se ve regido por la conveniencia en que los planos de estudios de las universidades se orienten en función de competencias, la impresión que tengo es que el ministerio lo dijo desde el punto de vista declarativo, pero, desde el punto de vista estratégico de mantenerlo diferenciado, de mantenernos como universidad de</p>	<p><b>MODELO CURRICULAR:</b></p> <p>DISEÑO CURRICULAR</p>



	vanguardia; nosotros nos queremos anticipar a eso, no va a ser simple; por lo tanto debemos diseñar una estrategia interna para cómo hacer o por dónde empezar, si es todo completo o por partes y allí la ayuda de ustedes va a ser clave. Con esto estaríamos más cerca del modelo europeo, ya que tenemos el concepto de que los créditos miden todo el trabajo, no solo las horas de clase.	
	Por otro lado hay profesores que se resisten a compartir también el aula de clase, temen a ser evaluados por otros y así no es el sistema que se quiere implantar.	<b>PROFESORES:</b>  DIDÀCTICA Y EVALUACIÓN
		<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  EVALUACIÓN DOCENTE
	La evaluación de los docentes por parte de los estudiantes ahora ha tenido muchas debilidades ya que se debe hacer en una plataforma electrónica y el estudiante no tiene la cultura de evaluar, él solo piensa que debe ser evaluado.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  EVALUACIÓN DOCENTE
	El tema de la evaluación, que es anual, acompaña a este proceso muy de la mano, ya que nosotros como universidad debemos reforzar, donde cada profesor tiene que presentar un plan anual y este plan en términos de producto es evaluado anualmente y es registrado, medido, es un bono en función de la calificación que obtenga, tomándose tres componentes: la opinión de los estudiantes, la opinión del supervisor y su plan de trabajo.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  EVALUACIÓN DOCENTE

	<p>No podemos nosotros como universidad venezolana formar gente para que se vaya de Venezuela, tenemos que ser capaces de formar gente que encuentre rentable quedarse en Venezuela y que la cambien, porque es insólito que con tan buenas universidades y buenos egresados, tengamos tan malo el país, ya que estamos tan abajo del tercer mundo. De igual manera, es una deuda de la universidad con el mundo de que no seamos capaces de formar ciudadanos que modernicen la democracia.</p>	<p><b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b></p> <p><b>CONTEXTO NACIONAL</b></p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------

GRUPO FOCAL 2. DECANOS.			
No	NOMBRE	TEXTO BÁSICO	CATEGORÍAS
1. ¿Cuál ha sido su vivencia o perspectiva de cómo ha sido el proceso de transformación entre un modelo tradicional de formación y un modelo de formación de competencias que han venido implementado desde hace algunos años?			
	REPRESENTANTE DE P.P.	Uno tiene la sensación de una realidad dual. Por una parte, está lo que se dice y por otra parte lo que los profesores practican en el aula. Tengo la impresión que una gran parte de los profesores lo que hacen, digamos, es un homenaje retórico a estas cosas, pero la universidad sigue sobre todo en los profesores que no están tan consagrados a la universidad, siguen la práctica tradicional y entonces uno como administrador y como gerente pues tiene que estar absorbido muchas veces, no siempre por lo cotidiano, el día a día, y tengo la impresión para concluir que hay por lo menos en mi facultad, hay un mundo paralelo, por una parte están los profesores que más o menos están implicados en esto y por otra parte está un grupo que no sabemos muy bien que está pasando.	<b>MODELO EDUCATIVO:</b> <b>DIDÁCTICA Y EVALUACIÓN</b>
2. ¿Comparten la misma visión o sucede diferente?			
	J.R.	La estructura matricial que es de por sí debatible y marca una diferencia importante, tener departamentos y escuelas ya es una complicación porque lo que piensa el director lo que piensa un jefe de departamento ya no es lo mismo y eso puede complicar en muchos casos el desarrollo de cualquier innovación o cambio, en otros casos lo facilita, el hecho de que el director no tiene el control de los profesores puede facilitar en algo, tiene sus pro y su contra como todo.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b> <b>ORGANIZACIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA</b>

	J.R.	<p>Por otro lado, nosotros no estamos tan avanzados en el tema de competencias, solo hay un grupo de profesores, en la universidad, sobre todo los que están en el área inicial, que somos desde el primer semestre y parte del segundo, en donde si hay especialistas, algunos ya han terminado su doctorado, en el área, ustedes se van a reunir con ellos, por cierto hoy en la tarde, son los verdaderos expertos. En el resto de la universidad yo diría que sabemos muy poco, hemos tenido algunas reuniones, si sabemos es un objetivo por eso tengo que decirles hemos tenido reuniones, ustedes mismos han estado acá, estamos en el proceso. Yo personalmente estoy absolutamente convencido de que éste es el futuro, pero no todos, obviamente, no todo el mundo estamos en ese proceso pues en ese sentido hay todavía mucho trabajo que hacer, aspiro a que este trabajo nos ayude un poco a aclararnos.</p>	<p><b>MODELO EDUCATIVO:</b></p> <p><b>ENFOQUE EN COMPETENCIAS</b></p>
	J.R.	<p>Nosotros en la universidad hemos desarrollado nuestro modelo así, es decir, no hubo un diseñador sino que desde que está el actual vicerrector académico que es el impulsor de todo esto, pues hemos ido tratando de ir siguiendo los lineamientos de Morín, y de esas otras reuniones que se hacen periódicamente en las universidades Europeas y Americanas se fue tratado de incluir, fijar lineamientos como la educación permanente, el aprendizaje centrado en el estudiante, el uso de tecnología, la educación virtual, semi presencial, una serie de herramientas y metodologías, no sé cómo llamarlas, que apuntan mucho hacia lo que creemos que debe ser, pero no hay realmente un diseño técnico y lo otro es que realmente una cosa es lo que nosotros decimos de nuestro modelo y otra cosa es lo que se aplica.</p>	<p><b>MODELO EDUCATIVO:</b></p> <p><b>CONCEPTUALIZACIÓN Y DESARROLLO</b></p>

	J.R.	Igual que en el caso de competencias hay gente por ejemplo muy avanzada en el tema de tecnología, por ahí hemos avanzado bastante creo que nosotros hemos avanzado, la gente sabe hacer diseños semi presenciales o virtuales, pero un buen grupo de profesores en mi opinión están, sino al margen, muy poco compenetrados, entonces una labor que tenemos que hacer en el futuro es no solamente ir hacia el tema de competencias, sino profundizar en algunos aspectos que ya tenemos pero que no están y sobre todo creo, convencer a la gente, porque esto no se puede imponer.	<b>MODELO EDUCATIVO:</b>  INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN
	JA.V.	Una carrera que es tradicional ciencias administrativas, tiene mucho tiempo, una de las carreras bandera en la universidad, muy demandada, aquí en la escuela y en el mercado.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  RECONOCIMIENTO Y POSICIONAMIENTO
	JA.V.	En primer lugar no existe, no hemos avanzado tanto, no existe un concepto único de competencia, cada quien cree que tiene su concepto de competencia y ese es el correcto, inclusive aquí han venido distinguidos expositores y él expuso unos conceptos que los demás que sabíamos aliguito inclusive los profesores que sabían algo, entonces ese es un trabajo que hay que hacer, (fijar conceptos), uniformar conceptos, a pesar de la diversidad de las diferentes carreras.	<b>MODELO EDUCATIVO:</b>  ENFOQUE EN COMPETENCIAS.

	JA.V.	Los profesores de ciencias administrativas, piensan que ellos son unos expertos en competencias, a lo mejor lo son, porque ellos por la naturaleza de las cosas que enseñamos ahí, contabilidad, mercadeo, cosas muy prácticas, y la gran mayoría de los profesores de la facultad son profesores de tiempo parcial que vienen de la calle con una cantidad de competencias, presidentes de banco, gerentes. Ellos a lo mejor no tienen un concepto, no lo saben teóricamente, lo desconocen, pero sin embargo lo aplican. Claro, de una manera mecánica, positiva o común, porque llegan, no preparan clase, viene apurado de su banco y lo que hacen a lo mejor es plantear el problema que resolvió a lo mejor en su oficina y eso lo aprecia un estudiante y yo creo que ahí está la fortaleza, pero eso no puede ser una cosa ocasional, eso no puede ser el problema de esta mañana, sino que lo que tiene que hacer ahora es que sea dado dentro de un orden, algo que sea concadenado y que forma parte integral de un programa y de un aula.	<b>PROFESORES:</b>  <b>ENFOQUE EN COMPETENCIAS</b>
	JA.V.	El profesor de tiempo parcial hay que preservarlo, hay que valorarlo. En mis carreras han dando una influencia muy positiva, claro eso lo hemos canalizado un poco, vamos a aplicar el método de caso, se ha convertido en un experto y todos tuvimos que tomar ese curso. Vamos a utilizar un modelo de simulación, vamos a crear un laboratorio financiero para simular los mercados globales.	<b>PROFESORES:</b>  <b>GRADO DE IMPLICACIÓN Y COMPROMISO</b>

	JA.V.	<p>Recientemente tuvimos una experiencia en la facultad y de ahí sale la idea del vicerrector académico, el Dr. Bello, que fue diseñar una carrera basada en competencias, la licenciatura en Gestión Productiva y Social que les mencionamos, está en periodo de aprobación, fueron tres años, fue una buena experiencia, de ahí se sacaron tres equipos, uno lo dirigía sus equipos; un equipo de la facultad de ciencias y artes, en materia de especialistas en diseño, y especialistas en competencia y los especialistas en contenido de la facultad que son los responsables de esa carrera ahí aprendimos mucho, ahí al principio era una torre de Babel aquello era impresionante inclusive entre los expertos en competencia no se entendían y nosotros menos, que no sabíamos nada de eso, y así eso puede ser un ejemplo de lo que puede pasar en una universidad cuando se quiere implantar un currículo (claro, porque se aprovechan las diferentes sinergias de diferentes facultades para llegar a ese consenso la gente que trabaja la tecnología, la gente que trabaja el currículo por competencias y los que conocen los contenidos, entonces eso es aprovechar las sinergias eso podría ser una fortaleza.</p>	<p><b>MODELO CURRICULAR:</b></p> <p><b>ENFOQUE EN COMPETENCIAS</b></p>
	S.R.	<p>El proceso de departamentalización que ha sido un proceso diría yo, bien complejo y en el cual yo creo todavía tenemos dificultades; todavía hay cosas que no están muy claras, qué le corresponde a cada quién, no tanto a nivel de pregrado, creo que en pregrado ya hemos logrado esa armonización, pero yo siento que todavía ese proceso está en evolución, ese proceso está, arrancó hace poco pero todavía no se ha logrado consolidar, eso es bien importante como punto de una fortaleza o debilidad como</p>	<p><b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p><b>ORGANIZACIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA</b></p>

		queramos verlo en un momento determinado, pero es un proceso que tiene que continuar.	
	S.R.	En cuanto a que tenemos profesores por lo menos en la facultad de ingeniería se mezclan dos cosas: uno que en la parte técnica los conocimientos técnicos son muy importantes pero definitivamente creo que en la parte de cómo implementar o cómo llevar acabo esos procesos técnicos ha hecho que de repente nosotros estemos haciendo cosas que no se si llaman competencias o no, pero estemos haciendo cosas que nos puedan ayudar a llegar más rápido a ciertas cosas.	<b>MODELO CURRICULAR:</b>  <b>DISEÑO CURRICULAR</b>
	S.R.	Creo que es importante igual de que tengamos profesores a tiempo convencionales o que los profesores a tiempo convencionales sean la parte más importante o tengan o un porcentaje grande porque precisamente ese trabajo día a día, esa aplicación de conocimientos hace que ellos traigan al aula de manera intencionada o no casos o proyectos o problemáticas que haya que resolver o que ellos consideran que hay que resolver dentro de la clase.	<b>PROFESORES:</b>  <b>DIDÁCTICA Y EVALUACIÓN</b>
	S.R.	Creo que los profesores si preparan su clase, pero la preparan de una manera más..., que de repente llega un momento determinado y puedan usar algo que les pasó recientemente y lo puedan enganchar dentro de su contenido teórico para lograr distintas alternativas o distintas posibilidades de resolución. Y en el área de ingeniería creo que eso es lo mas fácil de hacer.	<b>PROFESORES:</b>  <b>DIDÁCTICA Y EVALUACIÓN</b>



	AT.	Que tengamos una área inicial y donde dejamos a estudiantes de todas las carreras juntos, creo que eso enriquece muchísimo la disciplina, porque cuando uno sale a la calle a trabajar con otros de otras áreas y no es algo que vamos a decir entonces aprendes cuando sales a la calle sino que ya lo aprendes sin darte cuenta cuando estás en la universidad, entonces yo creo que una de las fortalezas que hay en nosotros, de esta universidad de la manera como tenemos el curriculum es que permite que tengamos estudiantes juntos de distintas disciplinas, disciplinas completamente diferentes trabajando además en equipo logrando entonces que el lenguaje especializado que puedan hablar en una ingeniería, por ponerte un ejemplo específico pues ellos tengan que hablar de manera distinta para poderse comunicar con un abogado para poderse comunicar con un estudiante de educación o poderse comunicar con otros entonces ellos aprenden eso prácticamente sin darse cuenta sino que es un día ¿no? Y eso es lo que van hacer en la calle. Entonces definitivamente estamos generando una competencia si se quiere llamar así o una habilidad que es muy propio de esta universidad.	<b>MODELO CURRICULAR:</b>  <b>DISEÑO CURRICULAR</b>
	J.R.	El área inicial es como el distintivo de la universidad independiente de las carreras.	<b>MODELO CURRICULAR:</b>  <b>DISEÑO CURRICULAR</b>
	J.R.	Para el director de carrera el área inicial en cierto modo es una pérdida de tiempo en el sentido de que esos son créditos que pudiesen formar parte del área profesional o básica.	<b>MODELO CURRICULAR:</b>  <b>ENFOQUE EN COMPETENCIAS</b>

	J.R.	Hay unas transversales – troncos comunes –en las ingenierías tienen además de las iniciales, varias durante los primeros años asignaturas comunes, lo mismo pasa en FACES, hay como un diseño de tronco en forma de árbol, en ese sentido, pero la verdad verdadera, es que la escuela tradicional, que es un mundo aparte cada carrera tienen su escuela y es... independiente que es el modelo tradicional tiene mucho peso todavía, esa es la realidad.	<b>MODELO CURRICULAR:</b>  DISEÑO CURRICULAR
	A.T.	Después vino la introducción del modelo “AcAd”, entonces se diseñó el modelo AcAd, nos bombardearon con el modelo AcAd, los profesores tenían que tomar clases a cantidades, en donde creo que tampoco se hablaba concretamente de competencias sino de un modelo que era bueno, aprendizaje fluido, de ambiente colaborativo donde se introdujeron los trabajos en equipo, todo ese tipo de cosas.	<b>MODELO EDUCATIVO:</b>  CONCEPTUALIZACIÓN Y DESARROLLO
	A.T.	Yo creo que mi percepción, que el rediseño curricular por supuesto lo asumieron todos en las carreras; la parte del modelo AcAd, creo que fue un periodo y no recuerdo hasta que fecha fue, donde se dieron cantidad de talleres a profesores.	<b>MODELO EDUCATIVO:</b>  CONCEPTUALIZACIÓN Y DESARROLLO
	A.T.	Ahora entonces nos estamos enfrentando al cuatro más uno, que es una propuesta de cambio curricular que se está presentado, entonces mi percepción es que a lo mejor no ha habido un proceso de revisión de lo que se estaba haciendo de evaluación, de qué pasó inicialmente, a lo mejor se hizo pero, no se ofreció a la comunidad, caramba, en cambio fue con estas y estas ventajas vamos orientándonos hacia esas ventajas y percibo que esa resistencia todavía existe mucho entre los profesores, es un poco en base a eso, de hecho ya estudiantes se están refiriendo que los	<b>MODELO CURRICULAR:</b>  DISEÑO CURRICULAR

		profesores están diciendo que el cuatro más uno es obligatorio, que empiezan en octubre y eso que va a ser horrible, que eso va ser trimestre, o sea, eso me lo están diciendo los estudiantes, no los profesores, eso forma parte de la compilación.	
	A.T.	El perfil del estudiante de alto nivel académico, muy bueno, resiente el área inicial, él llega y entra al área inicial con unas materias, de corte que él las ve suaves, de corte “facilongas” como dicen ellos, y resiente que ellos no puedan entrar a Cálculo I, a una materia profesional; eso ha ido cambiando a lo largo de los años. Los estudiantes de bajo perfil académico entran a la universidad, felices de la vida entran en su ambiente social, se sienten muy contentos de esa integración que tienen, pasan entre el proceso, el estudiante de alto desempeño académico resiente mucho que el profesor no de clase, el quiere exigir el profesor, dándole y enseñándole esa materia, el estudiante de bajo perfil resiente que lo manden a investigar, a hacer proyectos, trabajos. El preferiría coger apuntes y pasar su examen.	<b>ESTUDIANTES:</b>  <b>ENFOQUE EN COMPETENCIAS</b>
	A.T.	Ahora en cuanto a competencias efectivamente los estudiantes no refieren, no sienten la diferencia del área inicial configurada bajo unos ejes de formación general y alguna formación básica, porque otra formación básica está ahí en las escuelas, y las otras asignaturas de corte transversal las orientadas en el área de los proyectos como el desarrollo de competencias, que es en donde ellos ven esa parte inclusive más lúdica, como ellos mismos la refieren.	<b>ESTUDIANTES:</b>  <b>ENFOQUE EN COMPETENCIAS</b>

	A.T.	Pero en términos generales el estudiante hoy en la Universidad Metropolitana es un estudiante satisfecho, es un estudiante contento con su universidad, es un estudiante que refieren que de verdad ha encontrado, por ejemplo en el eje transversal de emprendeduría es algo que al estudiante le ha satisfecho mucho y lo aprecia.	<b>ESTUDIANTES:</b>  <b>GRADO DE SATISFACCIÓN</b>
	A.T.	También en la facultad por ejemplo, la correlación, me imagino que lo van a ver cuando vayan a la empresa, una de las cosas que la empresa reconoce de nuestros egresados, es la facilidad de trabajar con cualquier tipo de herramienta así no la conozcan y cuando estoy hablando de herramientas, estoy hablando de herramientas de computación, cualquier equipo o cualquier cosa a lo mejor el estudiante no tuvo la oportunidad de trabajarlo aquí, pero como le hemos dado un abanico de otras posibilidades, el estudiante lo que es aprendió simplemente a mirar y a reconocerlo, yo de eso no lo sé, nunca lo he trabajado, pero no se preocupe yo lo aprendo, entonces eso la empresa valora, el que el estudiante este preparado para decir claramente que no lo sabe hacer, pero que el si lo va a aprender. Y lo otro es a trabajar en base a proyectos, en muchas empresas claramente han manifestado que una de las ventajas del egresado de la universidad es que sabe llegar a un objetivo final, como llevar presentaciones a nivel ejecutivo, eso lo reconocen las empresas y me imagino que lo van a ver cuando vayan.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  <b>ENFOQUE EN COMPETENCIAS</b>

		<p>Nosotros hacemos en la facultad unos foros con los egresados en el área de emprendimiento un poco para que los estudiantes vean a través de un modelo, un reflejo de un estudiante salido del aula que si es posible emprender; en los últimos foros hemos hecho preguntas bien intencionadas con relación a cuáles son las competencias, cuáles son los conocimientos, cuáles son aquellas asignaturas que cuando estaban aquí de pronto no apreciaban tanto, que los ayudara en ese momento. En el último de los foros una de las cosas que dijeron era que las asignaturas como desarrollo de competencias, porque les enseñaba a ver cómo eran las competencias propias, propias de él como individuo, refirieron también el proyecto emprendedor y dijeron claramente que las dos asignaturas mientras aquí les había parecido lo más fastidioso y tenían que cumplir porque tenían que cumplir, pero no se habían dado cuenta de las ganancias que habían tenido con eso porque con el proyecto emprendedor habían aprendido a trabajar en equipo y habían aprendido además a reconocer, que a mí me pareció impactante, habían aprendido a reconocer quien podía formar parte del equipo porque compartían la misma misión, tal vez no los mismos métodos, tal vez lograban discusiones muy férreas y muy duras, pero como tenían la misma visión lograban entonces después de mucho discutir llegar hasta allá, y a mí eso me impactó.</p>	<p><b>EGRESADOS:</b></p> <p><b>GRADO DE SATISFACCIÓN</b></p>
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------

	S.R.	Y la otra competencia es que ellos reflejaron de manera clara, es el inglés como idioma secundario, como una lengua que de verdad es importante, porque ellos estando aquí, sentían que era un requisito de la universidad pero que ellos no entendían por qué tenía que ser tan exigente, pero estando en la calle, se daban cuenta que efectivamente el inglés, o cualquier otra lengua, pues que tenían otros muchachos ahí que habían tenido que trabajar con francés inclusive, pero el inglés había servido como una base para comunicarse en un mundo global y eso ellos estando aquí no lo habían entendido.	<b>EGRESADOS:</b>  <b>GRADO DE SATISFACCIÓN</b>
	S.R.	También en la facultad por ejemplo, la correlación, me imagino que lo van a ver cuando vayan a la empresa, una de las cosas que la empresa reconoce de nuestros egresados, es la facilidad de trabajar con cualquier tipo de herramienta así no la conozcan y cuando estoy hablando de herramientas, estoy hablando de herramientas de computación, cualquier equipo o cualquier cosa a lo mejor el estudiante no tuvo la oportunidad de trabajarlo aquí, pero como le hemos dado un abanico de otras posibilidades, el estudiante lo que es aprendió simplemente a mirar y a reconocerlo, yo de eso no lo sé, nunca lo he trabajado, pero no se preocupe yo lo aprendo, entonces eso la empresa valora, el que el estudiante esté preparado para decir claramente que no lo sabe hacer, pero que él sí lo va a aprender. Y lo otro, es a trabajar en base a proyectos, en muchas empresas claramente han manifestado que una de las ventajas del egresado de la universidad es que sabe llegar a un objetivo final, como llevar presentaciones a nivel ejecutivo, eso lo reconocen las empresas y me imagino que lo van a ver cuando	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  <b>ENFOQUE EN COMPETENCIAS</b>

		vayan.	
	S.R.	Definitivamente comparto con mis compañeros que ahora debemos hacerlo de una manera intencionada, y lo que siento en la facultad y que me permite hablar es que cada profesor piensa que esto es algo completamente nuevo, y al ser completamente nuevo implica mucho trabajo y ahí es donde siento que hay un resentimiento, un rechazo, porque si implica más trabajo hay que hacerlo intencionadamente.	<b>MODELO CURRICULAR:</b> <b>EVALUACIÓN CURRICULAR</b>
	S.R.	Un punto importante y el cual hemos conversado en varias oportunidades, es cómo evaluarlo, porque estamos acostumbrados a evaluar conocimiento, entonces evaluar competencia no es tan fácil, no es tan objetivo, hay que prepararlo bien, y además hay que hacerlo muy continuamente.	<b>MODELO CURRICULAR:</b> <b>EVALUACIÓN DE</b> <b>COMPETENCIAS Y</b> <b>PROMOCIÓN DE LOS</b> <b>ESTUDIANTES</b>
	S.R.	Hay una gran dificultad en la aplicación de cualquier nuevo proyecto, ¿por qué? Hay 144 profesores a tiempo completo, eso quiere decir más o menos 50 estudiantes por profesor a tiempo completo esto es inclusive a nivel internacional, un índice bastante fuerte, pero si vamos a considerar que estos profesores a tiempo completo, la mayoría, la inmensa mayoría, son gerentes académicos o semi gerentes académicos, tiene una serie de combinaciones y responsabilidades, nos damos cuenta de lo difícil que es la aplicación de cualquier nuevo proyecto, de hecho no es un secreto, mis compañeros pueden confirmarlo cada vez que surge un nuevo proyecto; por reflejo hay un rechazo, no porque estén en contra del proyecto o idea, se dan los comentarios: hay otro proyecto? otro más! de esta coincidencia vienen dificultades que encontramos de ahora en adelante y de hecho con	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN</b> <b>ACADÉMICA Y</b> <b>ADMINISTRATIVA:</b> <b>LIDERAZGO Y TRABAJO</b> <b>EN EQUIPO</b>

		el DIFA, dicen: otro invento más, va conjuntamente con cuatro más uno.	
	J.R.	<p>Hay que aclarar que no tenemos un modelo, estamos tratando de construir un modelo, eso se inicia un poco con ensayo y error, siguiendo unos lineamientos. El punto de partida es el inicial que ya mencionaron, el segundo no es el modelo AcAd. Antes del modelo AcAd, hay una proposición al modelo 2002, algunos profesores nos enviaron al tecnológico de Monterrey, a ver qué hacían, conocer la tecnología y es de ahí, de un poco de lo que vimos allí, diseñaron el modelo ACAD. Posteriormente se han incluido cosas como Proyecto Emprendedor, Servicio Comunitario, se ha ido completando, no sé si mejorando, pero sí completando. Esto de las competencias es la última etapa, probablemente una de las más importantes y de las más difíciles, ustedes deben estar conscientes que una cosa es lo que dice el acta de comité de decanos o que dice el vicerrector académico, porque yo sí creo que vamos en el camino correcto, pero no tenemos un modelo ni de lejos perfecto, porque fue construido por ensayo y error como aprenden las organizaciones. La gente está consciente de la necesidad de orientarnos hacia las competencias, si aparecen curso de competencias a nivel nacional o internacional hay avalancha de solicitudes.</p>	<p><b>MODELO EDUCATIVO:</b></p> <p><b>CONCEPTUALIZACIÓN Y DESARROLLO</b></p>



	R.C.	Hay que afianzar qué es el concepto de competencia que queremos para nuestra universidad, independiente que existan para otras y una vez que se tenga listo se empezará a preparar todo lo que es capacitación, formación y lo que siento que se debe hacer para la implantación o mejora del modelo es hacer que los profesores entiendan que estamos trabajando como un conjunto, sobre todo porque se están trabajando en varios procesos al mismo tiempo.	<b>MODELO EDUCATIVO:</b>  <b>ENFOQUE EN COMPETENCIAS</b>
--	------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------

<b>GRUPO FOCAL 3. DIRECTORES DE ESCUELA Y JEFES DE DEPARTAMENTO.</b>		
<b>PREGUNTA REALIZADA</b>	<b>TEXTO BÁSICO</b>	<b>CATEGORÍAS</b>
Cómo han vivido este proceso de cambio, que es lo que les ha sugerido seguramente dudas, inquietudes, que me den una visión de cómo han visto ese proceso y lo que Uds. creen que ha supuesto para su docencia, para su profesión	A partir del año 1998, exactamente empezó a producirse toda esta renovación, en la cual la nueva conformación de las autoridades pues tuvo mucho que ver y grupos de profesores fuimos por gracias beneficiarios de un programa de habilidades docentes para poder acoger el cambio con más naturalidad y muchos nos dimos a la tarea de rediseñar cursos, incorporar tecnologías, de profundizar en todos los procesos de aprendizajes significativos, valorativos basado en problemas, basados en proyectos y algunos de nosotros nos comprometimos con el modelo educativo de la	<b>MODELO EDUCATIVO:</b>  <b>GESTIÓN ACADÉMICA Y CURRICULAR</b>

	universidad.	
	En los últimos diez años yo lo puedo comparar con los años de atrás, y nada que ver, venimos dando más o menos un tipo de currículo y didáctica muy semejantes y en los últimos años ha sido, muy acelerado el proceso, pero yo lo considero muy positivo.	<b>MODELO CURRICULAR:</b> <b>PROCESOS CURRICULARES</b>
¿Qué es mejorable, en lo que nos hemos dejado en el camino?	Si hay alguna cosa que a mí siempre me ha parecido sumamente positivo y una gran fortaleza es la disposición siempre que han tenido los profesores de colaborar y la gerencia media.	<b>PROFESORES:</b> <b>GRADO DE IMPLICACIÓN Y COMPROMISO</b>
	Yo pienso que a veces vale la pena que ese concepto de cambio se comience a precisar y a definir para que todos nosotros de alguna manera estemos alineados con él, la alta gerencia que sepa que cuando se dice y se dictaminan y se formulan los planes también deben existir recursos y tiempo.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b> <b>GESTIÓN ACADÉMICA Y CURRICULAR</b>
	Cómo es posible que un proyecto de este tipo no se haya madurado lo suficiente como para anticiparnos a nosotros qué es lo que tenemos que hacer y hacerlo en la medida que se pueda hacer, bien, con calidad para que ustedes tengan la materia prima que ustedes requieren para hacer lo que tienen que hacer.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b> <b>GESTIÓN ACADÉMICA Y CURRICULAR</b>

	<p>Yo creo que hay que alinear las cosas, yo creo que todo el mundo tiene buena intención, los de arriba, los de abajo, los del medio, los del lado ,por todos lados, todos tenemos la mejor intención porque queremos nuestra universidad, porque la sentimos, pero equipo, vamos a ponernos a trabajar como equipo, no somos equipo, todo el mundo está trabajando cada uno por su lado, bueno señores vamos a conformarnos, vamos a respetarnos, vamos dar los lineamientos, vamos a darle la madurez requerida para podamos hacer lo que tenemos que hacer.</p>	<p><b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p><b>LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO</b></p>
	<p>Paremos un poquito y pensemos lo que hacemos, porque no necesariamente algo que está funcionando, deba que ser cambiado porque esto es nuevo y aquello es viejo, yo realmente siento que todo lo que se haga en pro para educar es lo que hemos tratado de hacer desde siempre, cambiamos los logros, pero para educar le faltan dos pasiones, pasión por la disciplina ,quien lo eligió y pasión por la gente a quien lo debemos transmitir, todo lo hace el maquillaje, entonces no nos engañemos con los nuevos nombres, seamos capaces de reflexionar, de analizar lo bueno que ya que tenemos, hablamos mucho de las mejores prácticas y en el camino las perdemos, porque comparamos con otras instituciones, bueno más que proceso, tenemos muy buenas prácticas y vamos a abandonar en el camino porque no se ajustaron a lo nuevo verdad? Que no necesariamente, por ser bueno es mejor, yo no me resisto al cambio, quiero que permanezca lo que sé que es bueno y lo que está funcionando bien.</p>	<p><b>MODELO EDUCATIVO:</b></p> <p><b>DIDÁCTICA Y EVALUACIÓN</b></p>

	<p>Yo creo que hubo otra decisión que fue crucial y fue cuando la universidad decidió que se iba a conectar al internet y entonces eso, digamos lo que ha cambiado completamente todo, es decir, no solo tomó esa decisión sino que junto con aquellos cursos de los que hablaba Helena, en el programa se decidió también apoyar que se dieran cursos bueno con ayuda de la plataforma, bueno al poco tiempo teníamos nuestra propia plataforma y entonces hubo un efecto de que se creaban cursos, había todo un movimiento a rediseñar cursos etc.. Entonces bueno efectivamente el cambio en ese momento tiene otras implicaciones, tiene otras proporciones y además del simple detalle que uno ya está conectado al mundo.</p>	<p><b>MODELO EDUCATIVO:</b></p> <p><b>INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN.</b></p>
	<p>Creo que a este nivel de dirección lo hemos vivido muy intensamente y con mucha responsabilidad sobre nuestros hombros, a mí por ejemplo me tocó particularmente siendo un profesor ya veterano en la universidad, tener sobre mis hombros alguna parte la responsabilidad de darle sentido académico al emprendimiento y para poder tener una masa crítica y capacidad de respuesta y que la universidad pueda avanzar en ese sentido y realmente ha sido algo muy intenso.</p>	<p><b>MODELO EDUCATIVO:</b></p> <p><b>ÉNFASIS EN EMPRENDIMIENTO</b></p>
	<p>Muchas veces, esto lo voy a decir a título personal, creo que ha faltado de parte de la institución una capacidad de respuesta institucional desde el punto de vista de la compensación que nosotros como directores esperamos, es decir cambio y un cambio, yo estoy de acuerdo con los cambios, entonces yo soy adicto a los cambios como dice</p>	<p><b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p><b>POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN, SALARIOS E INCENTIVOS</b></p>

	<p>Carmen, pero realmente uno cuando trabaja en función de una visión compartida, se tiene que ver reflejado allí y entonces y nos ponemos a ver, y voy a echar un poco duro con lo que voy a decir, después de 37 años que tengo en la universidad y después de haber asumido muchas responsabilidades y de haber hecho cosas buenas y a lo mejor algunas veces cosas no tan buenas, yo digo, bueno, cuál es la responsabilidad de la institución en función a mi futuro, a mi tercera edad para ver si puedo pasear los nietos con el perro, o sea que voy a hacer yo: trabajar aquí hasta que me muera? realmente creo que esa sensación de que estamos agobiados, de que creo que hay un poco la falta de que no nos vemos reflejados en la visión macro que tienen las autoridades, el consejo superior, etc., no nos vemos reflejados, yo por lo menos no me veo reflejado, yo no sé si yo les importo o no les importo como ser humano y aquí somos seres humanos, yo creo que eso es fundamental.</p>	
	<p>Todo este esfuerzo ha sido todavía más intenso en los últimos diez años, porque nosotros estamos en un entorno muy difícil de afuera, esta universidad tal como existe está en peligro, nuestra libertad está en peligro, yo por lo menos, mis tíos se fueron, es decir, estamos en peligro, nuestra libertad, nuestro modo abierto, estamos en peligro, estamos amenazados por un modelo político del cual no nos ve con simpatía, que somos casi que enemigos, entonces yo creo que me parece una excelente oportunidad para hacer un diagnóstico, para valorar dónde estamos, para ver qué capacidad de respuesta tenemos frente a ese</p>	<p><b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b></p> <p><b>CONTEXTO NACIONAL</b></p>

	entorno.	
	Estamos aquí seis representantes de la facultad de ingeniería y creo como gerentes académicos, creo que soy el más antiguo de la facultad de ingeniería, yo voy a cumplir ocho años en Octubre en la universidad, solamente como para tener una idea global y en ocho años y cinco como gerente académico y he cambiado el programa de la escuela de mecánica y civil cinco veces.	<b>MODELO CURRICULAR:</b>  <b>DISEÑO CURRICULAR</b>
	Sobre todo la facultad de ingeniería hemos notado de hecho creo que coincidimos todos que ha habido como una especie de cambios negativos en cuanto a la estabilidad de nosotros como gerentes académicos de la universidad... hoy somos directores de ese departamento y mañana si alguien amanece con alguna travesada te dicen mira... no quiero que seas mas director, o sencillamente quiero que no seas más tiempo completo, y uno se queda con las manos vacías de la noche a la mañana, es decir, siento que se ha creado un clima de inestabilidad que genera cierta zozobra, genera estrés automáticamente, y genera pues un desánimo automático a todo esto.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  <b>POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN, SALARIOS E INCENTIVOS</b>

	<p>Estamos hasta aquí de actividades porque lamentablemente este nivel de directores y este departamento que estamos acá, somos los que absorbemos tanto lo que viene de abajo como lo que viene de arriba... tenemos que hacer, nos mandan los históricos hoy para entregarlos ayer... ahora los históricos vienen con el certificado de inscripción... tenemos que entrar a internet, verificar si se inscribieron, si aprobaron la materia, es decir, el problema se ha triplicado en tiempo.</p>	<p><b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p>ORGANIZACIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA</p>
	<p>Nosotros no podemos decir cómo era antes, y cómo es ahora, lo que veo es que entramos con estos cambios, nos metieron ahí en el tren, metete, corre con la rueda y dale pues, y no hemos recibido ninguna instrucción adecuada desde mi punto de vista, hemos tenido que darnos golpes, cometer errores, recibir regaños para empezar a entrar en el ritmo de la universidad.</p>	<p><b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p>ORGANIZACIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA</p>
	<p>No lo veo negativo, creo que los cambios son buenos, pero creo que son muy acelerados y no nos ha dado tiempo de ver si el cambio que hice el año pasado funcionó o no funcionó porque ya me exigen un cambio para Mayo de este año y me exigen un cambio para Mayo año entrante, entonces lo que yo hice o lo que hemos hecho no lo podemos digamos... madurar o evaluar, no le podemos dar una evaluación para ver si quedó bien o quedo mal.</p>	<p><b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p>ACTITUD FRENTE AL CAMBIO</p>

	<p>Sí hay cambios positivos en la universidad, hay cosas que yo he aprendido aquí que yo he aplicado en otra, ha sido innovadora, pero si ese régimen, de que, oye no puedo porque el tiempo no me da, ha generado una inestabilidad o una sensación de inestabilidad muy grande en la facultad de ingeniería, yo hablo por la facultad de ingeniería, no hablo por las demás facultades, de la cual estamos, pues, digamos con una zozobra muy grande y un nivel de trabajo que pienso que no estamos siendo lo suficientemente eficientes por ese clima que se ha generado en la facultad y eso debido en parte a estos cambios .</p>	<p><b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p>POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN, SALARIOS E INCENTIVOS</p>
	<p>En cuanto ¿Qué se puede mejorar?, Qué mejoraría yo acá? es decir, la comunicación sincera de las autoridades hacia nosotros, las autoridades inmediatas con sinceridad nos diga claramente qué es lo que se espera de nosotros y no que se diga qué se espera de nosotros cuando pidieron algo y no lo supimos hacer y no sabíamos qué se esperaba de nosotros, que todo sea una sorpresa, yo creo que eso, si eso estuviera en mis manos yo lo haría desde mi punto de vista.</p>	<p><b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p>PROCESOS DE COMUNICACIÓN</p>



	<p>Llevo 22 años de graduada, trabajo en otras universidades, he trabajado en la empresa y es que a mí me asombra, yo puedo advertir que llevo 4 años en la universidad, han despedido, renunciado, dicho que se vayan, dicho que mejor te quedas en su casa a 10 personas, yo nunca en ninguna otra parte en mi ejercicio profesional he visto esta barbaridad, entonces, esto es lo que al final crea que con el tiempo uno va madurando esto lo que hace es desligarse y va soltando amarras, ya uno no se encariña tanto como quisiera encariñarse, bueno yo puedo estar muy encariñada y mañana me digan, me dicen no vengas mas, o quiero yo hacer un cambio y me dicen: ah bueno, no, aprovecha y hazlo completo y no vengas mas , entonces esa situación es muy desagradable y se rompe el compromiso que uno pueda tener.</p>	<p><b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA ADMINISTRATIVA:</b></p> <p>POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN, SALARIOS E INCENTIVOS</p>
	<p>Yo soy la más joven de la facultad de ingeniería y de la universidad, tengo escasos tres años en la universidad, sin embargo tuve experiencia laboral de diez años en la industria privada, y si hay algo que tuve choques de adaptación una vez que entré a la universidad fue la comunicación y la información de actividades y cómo ser artífices de algo desde el punto de vista del conocimiento de relaciones laborales entre mis pares, de él todavía tengo tres años de la universidad y hay mucha gente que ni me conocen y mucha gente que yo no conozco, ok? es difícil, yo vengo de una organización donde habían más de 2000 personas y tampoco vengo de una organización pequeña y tenía mucho contacto a nivel internacional con otros pares, sin embargo la comunicación de</p>	<p><b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p>PROCESOS DE COMUNICACIÓN</p>

	alguna manera fluía, la comunicación estaba clara, la participación desde el más arriba hasta el mas de abajo era más fluida y aquí la verdad no he vivido nada de eso.	
	No hay lineamientos claros, todo es a última hora, todo es corredera, todo es para ayer, pero hazlo	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  ORGANIZACIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA
	Y haciendo con el mejor esfuerzo las actividades, no son recompensadas, yo creo que no existe recompensa en esta universidad, cosa que uno dice bueno, de que sirve que lo haga, lo hago bien, lo hago mal, igual tú ves a tus compañeros, compañeros que lo hacen muy bien, compañeros que lo hacen muy mal y cuál es la diferencia, entonces motivacionalmente eso afecta bastante el clima laboral.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA ADMINISTRATIVA:</b>  POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN, SALARIOS E INCENTIVOS
	En la universidad hemos hecho varias evaluaciones; se han hecho evaluaciones externas del clima organizacional, creo que así hemos tenido acceso a esos resultados, creo que cabría decir cuántos de esos temas sensibles han sido atendidos y si mas bien esos temas no se han ido agudizando con el pasar de los años, eso es un reflejo de lo que hemos venido hablando, ya lo tenemos y lo hemos logrado utilizar para mejorar.	<b>ESTRUCTURA ACADÉMICA ADMINISTRATIVA:</b>  CLIMA LABORAL

	<p>La famosa departamentalización. Yo como jefe de departamento siento que a veces nos están como transfiriendo los súper poderes como si fuéramos héroes, pero en esa transferencia de súper poderes que además no los he buscado y no los quiero, no ha habido un soporte en la misma dimensión en cuanto a recursos, en cuanto a estructura, para poder responder a toda esa nueva demanda que ha ido creciendo cada vez más, todos los días por ejemplo, no se ven jefes de departamento en esta reflexión, pero tengo que meter una responsabilidad nueva que como jefe de departamento tengo con igual número de profesores y con los mismos recursos, sin apoyo administrativo, eso es algo que se tiene que revisar, yo siento que a veces algunas decisiones se toman por visión de una, dos o tres personas, a veces nos convocan para apoyar esa decisión pero no siento que hayamos tenido la suficiente discusión para ver que tan convencidos estamos nosotros de esa decisión o de esa orientación.</p>	<p><b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN Y ACADÉMICA ADMINISTRATIVA:</b></p> <p><b>LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO</b></p>
	<p>Nuestra universidad tiene muchas cosas buenas y que además es referencia en muchos lugares nacionales y en el mundo.</p>	<p><b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b></p> <p><b>GLOBALIZACIÓN</b></p>
	<p>Tiene que ver también con esa centralización de las decisiones como una estructura única a mi modo de ver, creo que nosotros necesitamos más espacios horizontales de decisión, de discusión, donde si efectivamente hay una departamentalización, las decisiones importantes del departamento sean tomadas en el departamento, no sigan siendo centralizadas a otro nivel, porque la departamentalización es algo así como que se ve una gran</p>	<p><b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA ADMINISTRATIVA:</b></p> <p><b>AUTONOMÍA Y TOMA DE DECISIONES</b></p>

	competencia de responsabilidad pero no necesariamente la toma de decisiones y aquí sigue siendo centralizada a otros niveles, y yo creo que eso es un punto importante, y todo tiene también que ver con el clima organizacional.	
	Y ¿Cuál es el diagnóstico para partir a ese nuevo modelo? no lo sabemos, no lo conocemos, es que son tantas cosas sin evaluarlas suficientemente.	<b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b>  MODELO DE GESTIÓN
	Hace 15/16 años atrás, habían grupos de entre nosotros, algunos de los cuales están sentados aquí, que nos poníamos a conversar sobre realmente cuál era el rol de la universidad, que universidad queríamos tener, hasta que punto estamos haciendo lo que tenemos que hacer eso no puede no ser en la universidad qué bueno que eso haya ocurrido, pero concluíamos que y hasta hacíamos cita con las altas personalidades de la universidad, miembros del consejo superior etc., un poco para plantearles que nos sentíamos en una inercia permanente y bueno por diferentes circunstancias, que tuvieron que ver con decisiones que tomó la universidad en cierto momento como ya se mencionó, otras tomado las riendas de la academia por decirlo de alguna manera que han tenido una visión particular, la universidad empezó a correr, quizá sin haber, a lo mejor andado a gatas.	<b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b>  MODELO DE GESTIÓN

	<p>¿Hasta qué punto la universidad dentro de su misión y su visión incorpora el elemento que es la que la ha puesto a correr? y que somos nosotros el elemento humano, yo creo que la Universidad Metropolitana es tremendamente vulnerable aparte de los factores de entorno porque estamos en mano de un grupo de personas que aman la universidad y que hoy en día damos gracias a Dios que están aquí, que somos eso, que estamos hoy y no poder estar mañana y que cuando alguno de las personas se mueve se desequilibra todo porque está en manos de personas, la cosa no es estratégica.</p>	<p><b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p>POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN, SALARIOS E INCENTIVOS</p>
	<p>Para mí ha sido realmente bien enriquecedor que se le haya dado un espacio en lo que es la formación del estudiante al ser humano, antes se consideraba un muchacho que iba a formarse como profesional en un área y aquí están los planes curriculares que los directores tenían, que manejaban, que tienen bajo su responsabilidad, y al final tiene que salir un buen profesional. Volviendo a esta parte, porque es la formación del elemento humano, el desarrollo de capacidad emprendedora, el desarrollo de responsabilidad social, que son además elementos distintivos que creemos que lo son.</p>	<p><b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b></p> <p>FORMACIÓN DISTINTIVA</p>
	<p>El desarrollo del elemento humano del profesor que implica por ejemplo, entender si hay espacio y tiempo para reflexionar, para contemplar, para hacer ejercicio, para remontarte espiritualmente, etc., ¿Cómo se pretende tener un estudiante que tenga un perfil que implica competencias personales bien desarrolladas? cuando deberíamos</p>	<p><b>PROFESORES:</b></p> <p>ENFOQUE EN COMPETENCIAS</p>

	apuntar hacia eso en los profesores.	
	El desarrollo de capacidad emprendedora y de pronto a nivel de cómo está planteado de lo que llamamos planes, pareciera que los profesores tienen la oportunidad de emprender pero en la práctica, yo no voy a repetir lo que ya se ha dicho, sencillamente no hay tiempo para hacer el día a día, ¿Cómo vas a tener tiempo para emprender?	<b>PROFESORES:</b>  POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN, SALARIOS E INCENTIVOS
	La responsabilidad social, que además lo estamos oyendo mucho en la universidad en los últimos tiempos pretendemos sembrarlo en nuestros estudiantes, pero también nos hemos planteado ¿Hasta qué punto somos socialmente responsables? con una cantidad de profesores que están pensando, a lo mejor ya muchos les han dado parte de su vida a la universidad, cuando se van, ¿Qué sucede con ellos?	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN, SALARIOS E INCENTIVOS
	En la facultad de Ciencias yo no tengo la misma percepción que tiene Elena de los cambios y esto también es importante, se han dado más en unas facultades que en otras, que si nosotros hiciéramos un simple ejercicio de calcular la antigüedad promedio de los profesores, gerentes académicos, plantillas de profesores a tiempo completo que integran la facultad de Ingeniería, la facultad de ciencias, seguramente los resultados van a ser totalmente distintos. En nuestra facultad hay mucha más estabilidad, pero no tenemos esa misma representación y la misma estabilidad en las facultades Económicas y Sociales.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN, SALARIOS E INCENTIVOS

	<p>La estructura de gobierno de la universidad, este es otro tema que creo que de alguna manera es bien importante...Yo me refiero a las decisiones que es bien importante las decisiones que al final le terminan dando rumbo a la universidad o se lo terminan cortando o se lo terminan desviando, pues Ud. bien sabe que hay un consejo superior que al final es el que toma las decisiones de la universidad, que está integrado por un conjunto de personas que son prácticamente todas ajenas completamente a la universidad, de la universidad están las autoridades que no tienen voto y un representante profesoral que en teoría representa quinientas personas pero que en la práctica es una sola persona que hay que estar sentado en esa silla, para al final casi que explotar de un infarto, decir algunas cosas, levantar la voz en algún momento que lo puedas hacer, pero de impactar poco, y eso yo me atrevo a decir en representación de muchos, que es el momento en el cual los profesores queremos tener más compañeros sentados en sillas del consejo superior.</p>	<p><b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b></p> <p><b>PROCESOS DE PARTICIPACIÓN</b></p>
	<p>Hay tanta actividad, ¿Cómo es que dices tú, Carmen? activismo, somos activistas todos, nos cargan de actividades, y entonces efectivamente hay que hacer esto y lo otro, pero ¿dónde está el tiempo para pensar, para reflexionar, para proponer? faltaría más, realmente que haya una manera de absorber las propuestas de cambio, que vengan de abajo hacia arriba, y no esa cuestión vertical que estamos viviendo últimamente.</p>	<p><b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p><b>GESTIÓN ACADÉMICA Y CURRICULAR</b></p>

	<p>Como jefe del departamento muy contenta de tener este departamento, pero en los últimos dos años y en los últimos cuatro meses absolutamente agobiada, porque un poco lo que decían por aquí, “te tienes que ocupar de esto, ah no, pero también de esto y esto, etc.”, siento agobio en todas las responsabilidades que ha ido cayendo y hablo como jefe de departamento, y un departamento además grande, diverso con muchas materias, de la calle, adentro, afuera, estoy cansada de hablar con mi jefe, esto hay que dividirlo porque esto es un dolor de cabeza, bueno vamos para allá, pero ha sido complejo, un departamento grande, y cada vez con más responsabilidades y la misma persona es la que siempre tiene que sonreír ante todo pero en ese sentido, ante los cambios académicos, muy bien, somos parte del cambio, al final terminamos siendo los que damos cursos de competencia, nosotros no tenemos dificultades con los cambios, lo promovemos, los apoyamos y somos uno de los departamentos y quizá dentro de una forma natural. Creo que de lo administrativo hay que trabajarlo un poco más, de definir ¿cuáles son tus funciones, tus roles? porque a veces estamos un poco más agobiados, porque lo administrativo cada vez se nos hace más pesado, a mí me gusta más lo académico, proyectos, investigaciones, pero lo administrativo hay que asumirlo.</p>	<p><b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA ADMINISTRATIVA:</b></p> <p><b>AUTONOMÍA Y TOMA DE DECISIONES</b></p>
	<p>Hemos trabajado para tratar de que la gente entienda que hay una manera más constructivista de trabajar, más integrada, más cooperativa y además con uso de tecnología.</p>	<p><b>MODELO EDUCATIVO:</b></p> <p><b>CONCEPTUALIZACIÓN Y DESARROLLO</b></p>



	<p>Los que tenemos diez años haciendo renovación y formación de los docentes, creemos que la universidad ya tiene mucha más fortaleza, que hay que afianzarnos; creemos que la universidad tiene un poder educativo extraordinario, que tiene la posibilidad de que todo el mundo ingrese y tenemos un básico común para los estudiantes fantástico, tenemos unas carreras bien integradas, estamos también en el debate hasta donde esto básico y hasta dónde las carreras, pues tenemos que formar gente, y ahora en cuatro años, ¿cuánto de básico, cuánto de carrera? esos son debates que en una universidad se deben dar.</p>	<p><b>MODELO CURRICULAR:</b></p> <p><b>PROCESOS CURRICULARES</b></p>
	<p>Yo pertenezco a la facultad de ciencias y artes en donde se respira mucha estabilidad, en donde, eso sí, inventamos demasiado proyectos, nos apoyan en todo lo que hacemos, más bien, tienen que ponernos frenos para no hacerlo, pero siguen llegando los cambios, y como jefe de departamento, tenemos que hacer esto y esto, yo quiero seguir inventando, quién me apoye, a veces me pongo la sogá en el cuello con los inventos académicos y mas la cantidad de responsabilidad con este departamento.</p>	<p><b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p><b>FUNCIONES</b></p>

	<p>Yo pienso que lo que estamos peleando es la parte humana, la parte de respeto profundo, respeto al ser humano y que el profesor se sienta realmente como un instrumento, no es una cosa, sino que realmente se le respete, eso incluiría respeto a la opinión también, porque yo suscribo lo que varios han dicho, se le consulta a uno, uno puede decir si está o no de acuerdo, pero eso en realidad no quiere decir.... uno siente que no lo tiene, hay decisiones, es más, en cierta forma falta de transparencia en el proceso, hay documentos que se han escrito, identificado, dando razones de ciertos tipos de cambios, uno no entiende, uno sigue sin entender el documento de realmente por qué se están dando esos cambios, cuando realmente usted va a averiguar dan razones económicas, pero eso han debido decírselo a uno desde el primer día. Exactamente, ahí entra la centralización de las decisiones.</p>	<p><b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p><b>ACTITUD FRENTE AL CAMBIO</b></p>
	<p>Yo siento que hay una parte, una inconsistencia entre lo que se dice y lo que se hace, lo cual crea un elemento, una cultura, digamos así que no ayuda a lo que nosotros queremos enseñar a nuestros muchachos, nosotros no podemos por ejemplo, en la universidad que es vertical, que estamos hablando de democracia, en un salón un profesor que no deja que un estudiante pueda hablarle y que no deje que opine y que no deje incluso que se exprese, ¿verdad?</p>	<p><b>PROFESORES:</b></p> <p><b>PEDAGOGÍA: ENFOQUE EN COMPETENCIAS</b></p>

	<p>Alguien habló hace rato de hipocresía, ella dijo otra palabra,... inconsistencia, si quieres lo puedes llamar falta de atención, no creo que sea de manera intencional, pero a mí me llama mucho la atención y se ha dicho también en todos los foros y en todas las actividades en donde nos han permitido participar, hablar de responsabilidad social universitaria siempre es hacia afuera y una de las cosas que siempre se ha dicho en cada una de esas reuniones es que deben ver la responsabilidad social no solo con los profesores que es lo que acabamos de mencionar, es con todos los empleados de la universidad y eso no se hace, por eso nos sentimos irrespetados, sentimos que no nos toman en cuenta, que así nos sentimos contentos todos de estar aquí y de repente nos sentimos contentos porque estamos trabajando y nos gusta lo que estamos haciendo, o si no, no estaríamos aquí...(continua...)</p>	<p><b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b></p> <p><b>MODELO DE GESTIÓN</b></p>
	<p>... (viene) pero creo que es falta de responsabilidad hacia dentro de la universidad, hay que empezar a ver a la universidad y no simplemente preocuparnos por lo que tenemos al lado, lo que tenemos afuera, si no somos felices adentro, no sabemos cómo ser responsables con nosotros mismos, no vamos a poder ser responsables con los que tenemos afuera.</p>	<p><b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b></p> <p><b>MODELO DE GESTIÓN</b></p>
	<p>Uno de los aspectos que debemos entender es que una universidad no es una empresa llena de empleados, es un espacio de construcción, es un espacio donde cada uno somos artistas en lo que hacemos, que está llena de seres humanos, que tienen cantidades de circunstancias, que las</p>	<p><b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b></p> <p><b>POLÍTICAS INSTITUCIONALES</b></p>

	principales funciones de una universidad como por ejemplo, la docencia, la investigación y la extensión, a veces nos quedamos todos en el plano administrativo...(continua)	
	...(viene)... ¿Cómo hacemos investigación, cuando estamos trabajando 24x24? ¿Cuándo tenemos espacio para descansar, para crear, para compartir, para estar con los estudiantes, para poder disfrutar de un buen concierto dentro de la misma universidad? ¿Cuánto de vida cultural estamos haciendo dentro de la universidad, de vida deportiva? Yo creo que es importante que desde arriba y aprovechando este momento, de todas estas circunstancias de cambio, yo creo que es importante que nuestras autoridades en todas las instancias entiendan qué es realmente una universidad.	<b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b>  POLÍTICAS INSTITUCIONALES
	He tenido la posibilidad en los cinco años de crear, de poner ideas y llevarlas en práctica y que confíen en mi palabra, confíen en que podamos tener equivocaciones. Ha sido trabajo en equipo, y creo que esto está donde está, es por nosotros, por cada uno de nosotros, las horas que invertimos y que definitivamente es porque amamos lo que hacemos, de lo contrario es que no podríamos estar aquí, humanamente no podríamos estar aquí, creo que no es un tema solo de cuánto nos están pagando, porque es que definitivamente las horas largas que uno pasa sentado frente a un computador respondiendo correos, buscando los muchachos y viendo ¿Qué vamos a hacer para el semestre que viene? eso no se paga.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN, SALARIOS E INCENTIVOS

	Lo hacemos porque es que queremos innovar y lo hacemos pensando en ese estudiante que está allí, que es un nativo digital, que está aprendiendo de manera diferente y que para cada uno de nosotros ha representado un reto, oye, poder ofrecerles cosas distintas.	<b>MODELO EDUCATIVO:</b>  INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN
	Están hablando mucho de la evaluación, que no evaluamos los cambios, pero yo tengo la pregunta de ¿Cómo los evaluamos? que yo no conozco que se haya construido indicadores, que se hayan puesto modelos de evaluación, quizá no los evaluamos porque no sabemos cómo.	<b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b>  MODELO DE GESTIÓN
	Yo lo dije en una reunión, el documento del cuatro más uno, en ninguna parte señalaba la calidad de enseñanza, lo que requieren los muchachos, ¿cuáles eran los beneficios para nuestro educando? a mí personalmente, por más innovador, no siento que para el estudiante y también para el profesor eso sea una garantía, que el muchacho pueda relacionar, medir, completar, es un poco mermar la parte humana.	<b>MODELO CURRICULAR:</b>  DISEÑO CURRICULAR
	En la universidad no podemos seguir dependiendo tanto de las matrículas y diversificar los ingresos con tantas posibilidades que existen. Hay otras universidades que sus ingresos los han diversificado de tal manera que con servicios, más que nosotros buscar servicios, prestar servicios, pudiéramos garantizar elementos que son fundamentales, que están enlazados con todo lo demás porque no hemos hablado de ideas, las ideas tienen que ver absolutamente con todo esto.	<b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b>  CONTEXTO NACIONAL

<b>GRUPO FOCAL 4. DIRECTORES Y COORDINADORES DE POSTGRADO</b>		
<b>PREGUNTA REALIZADA</b>	<b>TEXTO BÁSICO</b>	<b>CATEGORÍAS</b>
<p>¿Cómo han vivido ustedes, cómo ha sido el proceso de transformación en la universidad, en esta universidad, en UNIMET de lo que podría ser al principio un modelo mas tradicional a lo que con los últimos cambios, proyectos que han llevado a cabo, modificaciones, desde que están en la universidad, podríamos calificar como un modelo por competencia entre comillas. ¿Cómo ha sido esa transición? ¿Cómo la ven ustedes? ¿Cómo la han vivido? ¿Cómo creen que ha sido si positiva, si negativa, que se yo? Aquí podrían decir también que es lo que consideran que ya se ha logrado y que es lo que sería necesario implementar que es lo que ustedes.</p>	<p>Usted perdóneme, pero es que esto no ha ocurrido, estamos todavía en la prehistoria, tanto del modelo de formación por competencia, como del modelo académico administrativo, entonces lo que ha habido son grandes trazos.</p>	<p><b>MODELO EDUCATIVO:</b></p> <p>ENFOQUE EN COMPETENCIAS</p>
	<p>Yo diría que el proceso de cambio ha sido terriblemente traumático, en mi opinión ha sido terriblemente traumático, y eso que yo he tratado de vivir con el cambio, estoy entrenada para situaciones de cambio y lo implemento y lo hago y enseño sobre el cambio, pero ha sido traumático porque hemos estado hiendo a tientas, no sabemos qué está pasando, por ahí hay como un chisme de pasillo, pienso que es un problema de comunicación interna en la universidad. Que se ha ido mejorando ahora, han puesto el Internet, entonces uno se enteraba de cosas por correo.</p>	<p><b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b></p> <p>MODELO DE GESTIÓN</p>
	<p>En cuanto al modelo curricular por áreas, me tiene asustada porque estamos en un periodo de transición que va a ser muy duro, o el barco se hunde o mejora, pero ya se mueve.</p>	<p><b>MODELO CURRICULAR:</b></p> <p>DISEÑO CURRICULAR</p>
	<p>Fortalezas y debilidades frente a otras universidades, tiene una gran fortaleza la universidad, es bonita, tiene estructura, se trata de auto financiar etc.</p>	<p><b>PLANTA FÍSICA:</b></p> <p>ESPACIO Y CONFORT</p>
	<p>Y por otra parte considero que tiene algunas otras debilidades porque yo trabajo en otras universidades extranjeras también; y es que los docentes a veces no pueden estar tan comprometidos y tecnificados, problemas comunicacionales probablemente, no sé, la vocación del docente está como difusa.</p>	<p><b>PROFESORES:</b></p> <p>GRADO DE IMPLICACIÓN Y COMPROMISO</p>

	<p>Tengo en esta universidad 10 años y he trabajado solo en el postgrado y antes trabajé en la industria petrolera 25 años y antes había trabajado en educación y conozco la organización. En todas las organizaciones en donde he estado la gente dice que hay falta de comunicación y cuando uno pregunta ¿cuál es el principal problema? aquí no importa si la cosa es un problema de liderazgo, si es un problema de falta de claridad en las ideas, en la dirección estratégica, todo el mundo dice que es problema de comunicación, de modo que no estoy seguro de que si nuestro problema sea un problema de comunicación, lo que yo he visto de evolución que no lo es en realidad, es la transformación radical del cuatro más uno, en la cual no hemos avanzado, estamos en la fase cero, estamos en el pre diseño.</p>	<p><b>MODELO CURRICULAR:</b></p> <p><b>DISEÑO CURRICULAR</b></p>
	<p>He vivido en la transformación. Por ejemplo, en el postgrado de pasar de un esquema en el cual había un responsable de cada postgrado que se llama Coordinación, a seguir teniendo esa responsabilidad solo como el responsable de la calidad, de la enseñanza y de la relación con los estudiantes, mientras que la elección de los profesores pasó a los departamentos, y probablemente eso es la cosa traumática que mencionó la profesora Martha, y yo no lo llamo traumático porque para mí traumático es una palabra más dramática, ha sido un fastidio esa transformación y nunca he entendido las ventajas de esta transformación, visualizo lo del cambio hacia lo del cuatro más uno como una cosa que pueda ocurrir con el diseño de competencias ó sin él</p>	<p><b>MODELO EDUCATIVO:</b></p> <p><b>ENFOQUE EN COMPETENCIAS</b></p>

	<p>Mi concepto de competencias, viene de mi vida anterior, que es, educábamos a un gerente haciendo cosas para que adquiriera las competencias, no leyendo, sino haciendo, entonces pienso que eso podemos hacerlo sin ninguna dificultad, excepto que en una universidad donde somos poquitos y todos hacemos básicamente de todo, lo más probable es que va a existir cierta resistencia en el sentido de que tendremos que dedicar parte del tiempo que gastábamos preparando clase, a rediseñar las cosas con base en las competencias, ó no sé si un grupo pequeño, selecto, se va a encargar de ese diseño y pienso que eso ayuda a poner la cosa en el contexto.</p>	<p><b>MODELO CURRICULAR:</b></p> <p><b>DISEÑO CURRICULAR</b></p>
	<p>Obviamente todos los procesos de cambio generalmente en las organizaciones son difíciles, este es un proceso particularmente difícil porque no es planificado, es decir, las organizaciones cuando tienen procesos de cambio exitosos, los practican, los dirigen y los manejan, aquí más o menos las cosas han ido como han podido porque todavía siguen marchando de esa forma, creo que es una gran deficiencia, con problemas adicionales que tenemos nosotros como características estructurales.</p>	<p><b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p><b>ACTITUD FRENTE AL CAMBIO</b></p>
	<p>Una primera cosa, es que nosotros no éramos una universidad, sino éramos dos universidades, una universidad de pregrado y una universidad de postgrado, dos cosas distintas, coincidían, estaban una cerca de la otra, pero pudieran haber estado en otro país y casi que la diferencia no hubiera sido muy grande; ahora para bien o para mal, tenemos que estar juntos, pero ese proceso de cambio es uno de los que no estaba planificado y las cosas van sucediendo y ahí vamos.</p>	<p><b>ESTRUCTURA ACADÉMICA ADMINISTRATIVA:</b></p> <p><b>ACTITUD FRENTE AL CAMBIO</b></p>



	Más del 90% de los docentes no son profesores a tiempo completo de la universidad, vienen a dar su clase fundamentalmente y se van, entonces integrar, aprender todos, como organización, tener una manera de pensar común en estos momentos es difícil en esas dos instancias.	<b>PROFESORES:</b>  GRADO DE IMPLICACIÓN Y COMPROMISO
	Yo creo que sin embargo de cara al futuro ¿Qué tenemos de bueno nosotros? yo creo que aquí hay un grupo de profesores muy buenos y otra fortaleza que yo diría de esta universidad, es que las instalaciones son muy buenas, yo diría por ahí hemos estimado que un 80% de buenos profesores puede tener la universidad y 20% que quizá no.	<b>PROFESORES:</b>  FORMACIÓN PERMANENTE
	Otra fortaleza que yo diría de esta universidad, es que las instalaciones son muy buenas.	<b>PLANTA FÍSICA:</b> ESPACIO Y CONFORT
	Desde el punto de vista de las competencias, yo creo que nosotros no nos hemos preparado y enfocado para manejarlo con ese lenguaje, pero es algo que los educadores hacen normalmente.	<b>PROFESORES:</b>  FORMACIÓN PERMANENTE
	El mercado reconoce a nuestros egresados como competencia, tanto de pregrado como de postgrado, eso es algo que por mucho tiempo y por muchas relaciones uno tiene y ha podido constatar, que comparan favorablemente en competencias generales para desempeño en el trabajo.	<b>EGRESADOS:</b> RECONOCIMIENTO Y POSICIONAMIENTO
	Nosotros tenemos en la maestría de administración una materia, independientemente sabemos que es del currículo, no es una materia para esto, pero tenemos ya dos años con una materia que se llama Competencias Especiales que traducido al español en España sería Competencias Directivas, y nos ha dado buenos resultados, tratar de no dejarlo al azar, los que egresen de la maestría de administración tengan la	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  ENFOQUE EN COMPETENCIAS

	<p>posibilidad de recibir una información organizada sobre ¿Cuáles son las competencias? no solamente la que ellos deben ahora ,sino lo más importante, las que deben desarrollar.</p>	
	<p>Yo sí creo que se puede hablar de una transformación sin duda y lo veo desde una ventanita que tengo en mi oficina desde la cual veo las tesis doctorales de los profesores justamente adelantando o que han terminado ya sus estudios de doctorado, y ahí si existen dos grupos, los que empezaron cuando comenzamos los convenios con dos o tres universidades extranjeras. Uno de esos convenios fue el de educación, estoy hablando del 2002, pues naturalmente surgieron tesis doctorales en el área de competencias, entonces, ahí hubo un grupo, no me atrevo a dar números pero están ahí, hubo un número sustancial de tesis que giraron alrededor de esto, y que están en manos de gente, de profesores a tiempo completo importante en la universidad. Ahora podríamos distinguir un segundo grupo que está entrando ahora al doctorado y que vienen a mi oficina y dicen: yo quiero hacer el doctorado de competencias, es notorio el número de profesores que vienen con ese planteamiento.</p>	<p><b>PROFESORES:</b></p> <p><b>FORMACIÓN PERMANENTE</b></p>
	<p>Sobre las fortalezas y debilidades de la universidad, es señalar como fortaleza en esta universidad, mal que bien, la calidad de los alumnos que ingresan.</p>	<p><b>ESTUDIANTES:</b></p> <p><b>PERFIL DE INGRESO</b></p>
	<p>Otro elemento importante es la departamentalización que yo creo que esta universidad se distingue por eso, en un aula de clase es normal encontrar un estudiante de idiomas, ingeniería, uno de administración y otro de economía, eso da mucha riqueza a las clases, eso no se ve en todas las universidades.</p>	<p><b>MODELO EDUCATIVO:</b></p> <p><b>GESTIÓN ACADÉMICA Y CURRICULAR</b></p>

	<p>El cambio constante al que nos vemos sometidos en esta universidad, muchas veces nos quejamos que no hemos terminado de aplicar un cambio cuando ya tenemos el otro encima, a diferencia de otras universidades. Yo puedo decir que hay universidades donde no pasa absolutamente nada, año tras año son lo mismo; aquí, año tras año nos exigen modificaciones, creación de valor agregado para la materia, si es un constante cambio al que estamos sometidos, yo considero que si es algo positivo de mirar.</p>	<p><b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p>ACTITUD FRENTE AL CAMBIO</p>
	<p>Las autoridades han planteado que el cuatro más uno es una excelente oportunidad para poner en práctica las competencias.</p>	<p><b>MODELO CURRICULAR:</b></p> <p>DISEÑO CURRICULAR</p>
	<p>Es que efectivamente yo creo que la universidad se caracteriza por su cambio constante, pero en esta oportunidad del cuatro más uno yo particularmente siento un poquito, no sé ...temor... tal vez es la palabra porque veo que está, el cuatro más uno con competencia y trimestre, entonces la verdad es que me causa así como un poquito de ruido, bueno porque digo, si ésta es nuestra situación actual, vamos a decir que es el experimento base, tenemos tres cosas que queremos cambiar, pero no vamos a cambiar una a la vez, sino las tres, entonces, el poder medir el impacto del cambio, bueno, lo veo complicado, complejo, entonces eso a mí me causa angustia, creo que va a ser difícil medir el impacto del cambio cambiando las tres cosas a la vez.</p>	<p><b>MODELO CURRICULAR:</b></p> <p>DISEÑO CURRICULAR</p>
	<p>En cuanto al enfoque de competencias, seguramente va a ser una experiencia enriquecedora. UNIMET cuenta con un alto número de personas que aunará el esfuerzo necesario para sacar el proyecto adelante, creo que es una oportunidad de alianzas estratégicas, con otras universidades que han</p>	<p><b>MODELO EDUCATIVO:</b></p> <p>ENFOQUE EN COMPETENCIAS</p>

	adoptado este enfoque.	
	Nosotros estamos sometidos a cambio constante con mucha frecuencia, así que el cambio es una cosa buena, una maravilla. Ahora, a mí me ayudaría mucho saber si es buena o mala y saber por ejemplo, por qué hay cosas que tenemos que cambiar, normalmente la respuesta es... porque sí, y el ¿para qué es? para cambiar, pero por supuesto, si tuviera la oportunidad de que me explicaran eso, tendría menos la sensación de que en realidad el cambio es vertical.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  ACTITUD FRENTE AL CAMBIO
	A veces me pasa que no sé cómo hacerlo, pasa por ejemplo, me resulta difícil, cargar las notas, buscar la lista de los estudiantes, tener una aspiración tan extravagante como la lista de estudiantes antes de que termine el semestre, claro es un cambio, pero si alguien me explicara para que son esos cambios estaría dispuesto a pensar que eso inclusive es ventajoso.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN
	En cuanto a las fortalezas nuestras, claro tenemos unas instalaciones magníficas, creo que hay mucha gente competente aquí, hay mucho profesor bueno, personas que uno admira y que aprecia muchísimo, tenemos una ventaja nuestros estudiantes, que son estudiantes sin necesidades materiales mayores, su preocupación es estudiar o debería ser, eso es una gran cosa, porque los que trabajamos en universidades públicas donde pedirle a un estudiante un libro o inclusive unas copias es un problema... es una gran diferencia, son estudiantes que tienen esas condiciones, eso es bastante bueno.	<b>ESTUDIANTES:</b>  PERFIL DE INGRESO
	Percibo como debilidad un cierto aislamiento de la sociedad, fíjese por lo menos en la materia que yo doy que se refiere justamente al análisis del entorno, Marco Social y Administración, experiencia exactamente distinta a la del otro profesor... capacidad de análisis en los egresados de otras universidades, yo	<b>ESTUDIANTES:</b>  ENFOQUE EN COMPETENCIAS

	solamente trabajo en postgrado, los egresados de otras universidades manejan mucho más categoría para analizar este tipo de problemas, a lo mejor en otras cosas no es así, eso no lo sé.	
	¿Qué indicaría para mejorar la gestión y evaluar el modelo educativo y para evaluar la gestión? yo creo que el punto es el modelo educativo, uno siente que hemos ido avanzando y lo digo desde postgrado hacia un modelo en el cual hay cada vez menos comunidad universitaria, hay menos oportunidad de encontrarnos, cada vez tenemos menos oportunidad de intercambiar experiencias.	<b>MODELO EDUCATIVO:</b>  <b>GESTIÓN ACADÉMICA Y CURRICULAR</b>
	Nosotros necesitamos tener profesores que tengan la preparación, la capacitación académica, el nivel adecuado, pero deben tener la experiencia de la calle, porque es una escuela de gerencia, sin la experiencia de la calle nosotros no estaríamos agregándoles valor a los muchachos o agregando el valor que los muchachos buscan aquí.	<b>PROFESORES:</b>  <b>GRADO DE IMPLICACIÓN Y COMPROMISO</b>
	Si nosotros empezáramos por saber ¿qué es lo que funciona? para entonces aprovechar eso que funciona y mejorarlo y por otro lado supiéramos ¿qué no funciona? para corregirlo. Admito, que es un método rudimentario pero me parece que puede ser muy práctico para saber qué hacer. Y no como sucede: cuando se pregunta ¿Por qué tenemos que hacer las cosas? Bueno, pues porque así hay que hacerlas. Y ¿Para qué? bueno, para que sean distintas. Entonces eso a lo mejor tiene alguna relación con cosas en las cuales yo siento que se cambia, pero no nos estamos desempeñando mejor.	<b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b>  <b>MODELO DE GESTIÓN</b>
	El gran primer cambio que fue absolutamente inconsulto, impuesto y además fue deliberadamente impuesto y a conciencia de su disposición por parte de las autoridades, fue el de integrar el postgrado al pregrado en sus	<b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b>  <b>MODELO DE GESTIÓN</b>

	departamentos y lo que muchos anticipamos que podría generar problemas, efectivamente los generó y los está generando.	
	El cuatro más uno y el diseño curricular por competencias, son dos grandes metas que establecieron las autoridades pero que a diferencia de las anteriores y de modo explícito han convocado a la comunidad universitaria para que de aplicarse estos dos grandes cambios, se haga dentro del mayor consenso posible lo que no quiere decir unanimidad, y se ha comenzado con una serie de foros, talleres, convocatorias, discusiones, gente que se opone, gente que duda, se está explicando, es decir, ese es el primer gran cambio con respecto a los cambios anteriores, que se está discutiendo. Evidentemente las autoridades tienen o al menos el vicerrector académico, un fuerte compromiso consigo mismo en relación a estos dos macro cambios, pero hay una diferencia, que no se está imponiendo, sino que se está empezando a formar un proceso consensual.	<b>MODELO EDUCATIVO:</b>  <b>GESTIÓN ACADÉMICA Y CURRICULAR</b>
	A mí me da igual que el régimen sea por diseño, por semestre, por trimestre, que sea el cuatro más uno, ocho-dos es una magnífica oportunidad para revisar el diseño curricular de la universidad y luego veremos si lo que mejor aplica es el cuatro más uno, el cinco más uno o en fin lo que sea, pero empezar por lo fundamental, porque en lo fundamental hay insatisfacción, pero son insatisfacciones producto del crecimiento de la universidad, una, de las que incluso tienen conciencia quienes dirigen el proceso, lo que llaman el área inicial común en pregrado se está considerando debe modificarse.	<b>MODELO CURRICULAR:</b>  <b>ENFOQUE EN COMPETENCIAS</b>

	<p>Lo que llaman el área inicial común en pregrado se está considerando debe modificarse, para ser un apoyo a lo que le sigue, y que lo que le siga recoja lo que le antecedió, en este momento hay una especie de divorcio, entonces para caricaturizar que no es del todo caricatura mucho yoga, mucho submarinismo, mucho pimpón, pero poca estadística descriptiva, poco lenguaje, poca escritura, poca técnica de investigación documental, eso tiene que revisarse, y el proceso-concepto de competencia viene muy al caso porque evidentemente, es decir, las universidades forman competencias, de reflexión filosófica, de contemplación del mundo o de competencias prácticas para construir un puente, diseñar una casa o asfaltar una calle, eso son competencias toda la vida.</p>	<p><b>MODELO CURRICULAR:</b></p> <p><b>ENFOQUE EN COMPETENCIAS</b></p>
	<p>Si por competencias entendemos habilidades prácticas utilitarias, evidentemente eso es tecnocracia, pero si por competencias entendemos capacidad de pensar el mundo, capacidad de reflexionar sobre el mundo, capacidad de escribir una buena poesía, capacidad de escribir una buena novela, capacidad de ser un buen reportero de calle o un buen publicista, bueno, entonces cuáles son las competencias? yo no le tengo miedo al término competencias, lo que pasa es que hay una distorsión que es importante aclarar, porque normalmente por competencia pareciera se quiere tecnocratizar aún más a la universidad de que ya lo es.</p>	<p><b>MODELO EDUCATIVO:</b></p> <p><b>ENFOQUE EN COMPETENCIAS</b></p>



	<p>En este proceso de reconstrucción de la Universidad Metropolitana, se aclare muy bien aclarado que se entiende por competencias, que no estamos descubriendo la rueda, ni el agua tibia, sino que es una manera de organizar lo que ya existe, incluso para mejorar y en segundo lugar, si va a ser en término de cuatro años, por cinco años, por trimestre, cincelando el semestre, eso es asunto en cierta manera adjetivo y siendo en cierta forma un asunto adjetivo, no debemos confundir cambio organizacional con cambio académico, porque tengo también la sensación que cuando se departamentalizó la universidad, se pensó que eso era un cambio académico, no, ese era un cambio administrativo que tuvo un impacto académico.</p>	<p><b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p>ACTITUD FRENTE AL CAMBIO</p>
	<p>Fortalezas pues yo creo, más que estructura física, es que tenemos un capital humano increíble.</p>	<p><b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p>GRADO DE IMPLICACIÓN Y COMPROMISO</p>
	<p>Hay mayor compromiso de todos en ejecutar, cumplir con ese plan, con ese programa, con ese modelo, pero si se impone por el argumento de la autoridad y no del argumento de la razón y de la conveniencia y del bien colectivo y de una mejora que sea racional, bueno, sencillamente habrá resistencia como la ha habido a ese cambio, yo también me uno a la reflexión que si se han hecho cambios, pero no quiere decir que todos los cambios sean positivos, es importante reflexionar el impacto de un cambio si es positivo, si es negativo.</p>	<p><b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p>ACTITUD FRENTE AL CAMBIO</p>



	<p>Fortalezas, debilidades: bueno, como toda institución las tiene. Yo diría que tiene una gran debilidad, nosotros hemos tratado algunos aquí presentes de ayudar o tratar de resolver esa debilidad, es la parte humanística de la universidad, la parte de reflexión, la parte de contenido valorativo, axiológico hay una tendencia hacia la tecnocracia, a la eficiencia, pero es importante también la reflexión acerca de lo que estamos viendo en el mundo, acerca de lo que estamos viendo en el país, acerca del entorno, una reflexión acerca de la realidad venezolana, no podemos formar profesionales muy competentes cada uno desde su sector, su área, habilidades para resolver problemas, pero el profesional no entiende que es lo que está pasando en Venezuela, no entiende qué es lo que está pasando en América Latina, no entiende lo que está pasando en el mundo, es decir, desconectado del entorno, desconectados de la realidad social. Es muy importante que tenga una visión crítica de esa realidad y la universidad a pesar que hoy en día tiene programas muy importantes en materia de responsabilidad social y conexión con el medio social, al entorno más cercano la universidad, le falta que penetre mas el país real, la Venezuela terrible que estamos viviendo que se pueda discutir abiertamente lo que está pasando en el país.</p>	<p><b>MODELO EDUCATIVO:</b></p> <p><b>ENFOQUE EN COMPETENCIAS</b></p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------

	<p>Con referencia a otras universidades que nos hemos comparado, tomando un poco en cuenta lo que dijo Gaby sobre la cuestión presupuestal, yo creo que nos frena bastante, en la parte de ser investigadores, cómo hacer conocimiento; tenemos profesores que tienen muchas horas, que están sobrecargados en horas, están sobrecargados en ser tutores de tesis, para el profesor poderse sentar a dar una creación intelectual propia, yo creo que en el caso de postgrados nos ha sido difícil por el alto porcentaje de profesores con tiempos parciales que hay, creo que no es el mayor problema, estamos todos bien comunicados con los profesores, el problema está en que tenerlos como tiempo parcial como decía el profesor Robledo esa vivencia de la calle que ellos traen, es que una realidad que no escapa del día a día que nos demanda para poder sobrevivir tenemos que tener dos, tres trabajos y es así como muy coartado decirle a esa persona que litiga todos los días, que tiene que estar metido en tres, cuatro asesorías todos los días, que escriba algo, que participe o que bueno genere un conocimiento como valor agregado</p>	<p><b>PROFESORES:</b></p> <p><b>POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN, SALARIOS E INCENTIVOS</b></p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>Estoy trabajando en pregrado y postgrado y una de las cosas que yo he notado en el postgrado pues a lo largo de los 10 años que llevo trabajando en la universidad, es que estudiantilmente el postgrado ha crecido, pero desde mi punto de vista académico del cual soy profesora, no ha crecido de la misma forma proporcional, yo creo que eso es también una de las cosas que tenemos que evaluar como factor, a lo mejor afecta influencias buenas o malas en los cambios, yo creo que estamos enfrentando cambios académicos, cambios administrativos, pero al mismo tiempo estamos tratando de dar respuestas a una masa de estudiantes que ha crecido potencialmente y eso ha demandado un poco mas de nosotros como personal docente, administrativo y de apoyo, y entonces a veces creo que eso ha mermado algún esfuerzo, en poder a lo mejor ver esa visión más adelante de ¿cómo podremos manejar eso? porque seguimos siendo los mismos ochenta, para generar cambios y respuestas eficientes.</p>	<p><b>PROFESORES:</b></p> <p>POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN, SALARIOS E INCENTIVOS</p>
	<p>Yo creo que también hay algo que le podríamos sacar ventaja, es a la departamentalización con pregrado, es que pudiéramos ver allí a lo mejor unos brazos articulados de gente que está muy bien preparada y los hemos dejado así como de lado. De hecho nosotros tenemos en este departamento, egresados de nuestro postgrado, que están ahí en pregrado y están dando sus clases en pregrado y no hemos tenido el tiempo de revisar nuestro capital humano para sacarle mayor provecho.</p>	<p><b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p>GESTIÓN ACADÉMICA Y CURRICULAR</p>

	<p>A diferencia de un poco de las otras universidades, también he tenido la oportunidad de ir. Hay profesores que pueden dedicarse a lo que es la filosofía, crear acciones, crear conocimiento desde un punto de vista teórico que a lo mejor no hemos sabido explotar aquí, y no porque no tengamos la capacidad, tenemos profesores extraordinarios, pero yo creo que la sobrecarga de trabajo que tenemos y el poco presupuesto, nos limita, no digamos, la creatividad, porque la creatividad son muchas cosas con lo poco que tenemos, sino a lo mejor un poco la dedicación del tiempo y eso yo creo a veces nos ha llevado a tener un estatus puro, que nos hace ser rutinarios en ese sentido y por eso, estamos inmersos en tanto trabajo que a veces seleccionar los correos electrónicos que uno va a leer, los priorizas, perdemos cierto contacto, y yo creo que es fundamental tener estos espacios de cambio para tratar de romper, quitar esas barreras, entre traer la experiencia de la calle y explotar la capacidad que tenemos aquí.</p>	<p><b>PROFESORES:</b></p> <p><b>POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN, SALARIOS E INCENTIVOS</b></p>
	<p>Verificar que tenemos que tener un clima organizacional para que la gente no se sienta, tengo que hacer esto, setecientas reuniones, etc. y toda una carga administrativa y que a lo mejor ese clima organizacional lo que a veces nos genera la resistencia al cambio, sino que no nos sentamos a decantar los beneficios de un cambio y el aporte que le podamos hacer, yo creo que ahí es que debemos reflexionar un poco en cómo estamos en el clima organizacional.</p>	<p><b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p><b>CLIMA LABORAL</b></p>

	<p>Este proceso de cambio además de impuesto, no es planificado, ustedes dicen que revisaron un material muy abundante, pero estoy casi seguro de que no encontraron ningún proceso, nosotros no tenemos procesos. Esta es una universidad muy especial como organización, los procesos se supone que la gente los conoce, pero no están escritos, no solamente no están escritos, sino que se cambian, entonces es difícil. Nosotros estamos hablando de integración, de complejidades, de departamentalización y nosotros no tenemos proceso, uno dice por ejemplo: ¿Cuál es el proceso para formar los horarios? una cosa tan sencilla como la oferta académica para los estudiantes, ese proceso no está escrito. Ayer veíamos el proceso para saber si un estudiante tiene todos los créditos necesarios para graduarse y tiene todos los diplomas, me enteré que habían como tres cambios a un proceso que nunca fue escrito, como decía, no sabemos exactamente qué hacer en cada caso y por supuesto nos equivocamos con respecto a lo que alguien supone que es la forma correcta de hacer las cosas</p>	<p><b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b></p> <p><b>MODELO DE GESTIÓN</b></p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------

<b>GRUPO FOCAL 5A. PROFESORES DE PREGRADO Y POSTGRADO.</b>		
<b>PREGUNTA REALIZADA</b>	<b>TEXTO BÁSICO</b>	<b>CATEGORÍAS</b>
¿Qué aspectos favorables y desfavorables encuentran en el modelo educativo y curricular actual?	Creo que la universidad no forma al estudiante para enfrentar la realidad del país, no encaja en cualquier sitio del estamento del país, solo en un cierto sector y creo que la universidad debería apuntar a formar profesionales más completos.	<b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b>  <b>CONTEXTO NACIONAL</b>
	La manera como se está llevando la enseñanza en la ingeniería está basada en sistemas muy antiguos, y la enseñanza no está basada en estas necesidades.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  <b>FLEXIBILIDAD Y ACTUALIZACIÓN CURRICULAR</b>
	En la ingeniería química, nuestros egresados son muy exitosos, porque pienso que una de las bondades de este modelo es que es muy colaborativo y promueve el liderazgo, resolver problemas, etc.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  <b>RECONOCIMIENTO Y POSICIONAMIENTO</b>
	La biblioteca, las aulas, la tecnología, son un aspecto muy favorable para los estudiantes.	<b>PLANTA FÍSICA:</b>  <b>ESPACIO Y CONFORT</b>
	La libertad que tiene el estudiante de organizar su pensum, su desventaja principal va dirigido a la parte de la libertad ya que ellos no la entienden de acuerdo a la visión de la universidad ya que muchos la interpretan como no ir a clase, tenemos un modelo de evaluación continua en donde hay que trabajar duro.	<b>ESTUDIANTE:</b>  <b>ENFOQUE EN COMPETENCIAS</b>
	La universidad promueve la formación integral, sin embargo en algunas carreras no vemos el desarrollo o el fruto de esta formación.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  <b>ENFOQUE EN COMPETENCIAS</b>

	La universidad tiene los procesos administrativos y académicos uniformes para todas las carreras, habiendo algunas que se salen del lineamiento normal debido a la carrera.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  ORGANIZACIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA
	El énfasis en el emprendimiento es algo muy importante, para que sea un eje horizontal de todas las carreras, de ser empleadores.	<b>MODELO EDUCATIVO:</b>  ÉNFASIS EN EMPRENDIMIENTO
	El profesor de tiempo parcial hace poca vida con los colegas, poca vida universitaria en la academia de inserción, y eso es una dificultad que hay que ver cómo se ataca.	<b>PROFESORES:</b>  GRADO DE IMPLICACIÓN Y COMPROMISO
	El formato virtual tiene todo el material montado en la plataforma, solo los veo en el examen y la parte ética esta terrible en el área de programación, puesto que en el momento de presentar un examen puede ir otra persona a suplantar al estudiante porque la profesora no sabe quién es, lo cual nos ha llevado a cambiar las reglas de los cursos.	<b>MODELO CURRICULAR:</b>  DISEÑO CURRICULAR
	La calidad de los estudiantes es muy buena, son muchachos diferentes, porque yo he sido profesor del Simón Bolívar y comparándoles, éstos trabajan muy bien en grupo, muchas ganas de éxito que quieren emprender, la calidad de sus profesores con alta experiencia, ayudando a nivelar la deficiencia de investigación.	<b>ESTUDIANTES:</b>  FORMACIÓN DISTINTIVA

¿Cómo estructura su plan de asignatura? y ¿Qué estrategias de enseñanza aprendizaje implementa en su clase?	La universidad me da un pre diseño y yo tengo que acoplarme, entonces la participación de uno es muy poca porque tú no lo puedes cambiar, te escogen el libro, la concepción, es que tú eres un obrero y como yo intervengo es llevando problemática no de carácter abstracto; sí resuelvo un problema de integrales que está relacionado con la realidad y que el cálculo sea aplicado, pero hacer ese tipo de intervención es difícil porque no tienes la libertad.	<b>PROFESORES:</b>  GRADO DE IMPLICACIÓN Y COMPROMISO
	Utilizo el portafolio, la tecnología, la plataforma virtual, grupos investigativos y la biblioteca.	<b>PROFESORES:</b>  DIDÁCTICA Y EVALUACIÓN
	En la estrategia de clase utilizo trabajo individual, grupal, reportes, talleres de casos y problemáticas, informes, muchos invitados con temas especializados y exámenes que constan de cuatro partes, exposiciones y aplicación del conocimiento.	<b>PROFESORES:</b>  DIDÁCTICA Y EVALUACIÓN
	En derecho trabajamos la teoría y luego la solución de casos, dependiendo del ámbito en que cada uno quiera, utilizamos los grupos en internet, que permite el trabajo fuera de clase, puedo escoger el texto, fotocopias para los estudiantes del material que maneja el profesor.	<b>PROFESORES:</b>  DIDÁCTICA Y EVALUACIÓN
	Utilizo en ingeniería civil el portafolio, obligando a que los estudiantes se nutran.	<b>PROFESORES:</b>  DIDÁCTICA Y EVALUACIÓN
	En programación, el objetivo es que aprendan a desarrollar problemas independientes del lenguaje de programación que se hable, para que aplique. En el caso de la materia virtual, se desarrollan ejercicios tratando siempre de buscarle que el tema sea familiar para ello, por otro lado también la materia se dicta de manera presencial en donde se utiliza los laboratorios, soluciones de problemas en el momento. Uso foros, video conferencias, trabajos finales, diseños etc.	<b>PROFESORES:</b>  DIDÁCTICA Y EVALUACIÓN



¿Cómo están estructuradas las materias?	Hay algunas materias que deberían reestructurarse de manera rápida y no están acordes, otras que son inoficiosas debido a que se repite su contenido, de igual manera existen otras que no sirven en la práctica y deberían abolirse.	<b>MODELO CURRICULAR:</b>  EVALUACIÓN CURRICULAR
¿Cómo considera que se podría mejorar el modelo de UNIMET y los programas académicos?	La universidad debe generar una política de contratación para el cuerpo de profesores, si estos hacen vida en la universidad son profesores a tiempo completo van a tener más compromiso y eso se va a revertir.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN, SALARIOS E INCENTIVOS
	La universidad podría incentivar a realizar material contextualizado en las diferentes carreras, ya que los resultados serían valederos.	<b>PROFESORES:</b>  DIDÁCTICA Y EVALUACIÓN
	Se debería trabajar en grupos interdisciplinarios, haciendo un proyecto integral para propiciar el trabajo en equipo.	<b>PROFESORES:</b>  GRADO DE IMPLICACIÓN Y COMPROMISO
	Debemos tomar más en cuenta la opinión de los estudiantes, porque ellos dan la guía hacia dónde ir.	<b>PROFESORES:</b> ENFOQUE EN COMPETENCIAS
	Se debe evaluar la asignación académica de la universidad porque son muchas materias repercutiendo en el aprendizaje. No hay una calidad académica, en donde se deberían cursar solo cinco o seis materias por semestre, no nueve materias.	<b>MODELO CURRICULAR:</b>  EVALUACIÓN CURRICULAR

<b>GRUPO FOCAL 5B. PROFESORES DE PREGRADO Y POSTGRADO</b>		
<b>PREGUNTA REALIZADA</b>	<b>TEXTO BÁSICO</b>	<b>CATEGORÍAS</b>
Sobre la transformación que han tenido a lo largo de los años el hecho de pasar de un modelo tradicional a uno de formación por competencias, quiero que me digan ¿Cómo ha sido? ¿Cómo lo han vivido? ¿Hace cuánto lo empezaron? contarnos de esa experiencia de transformación.	Personalmente todavía creo que estamos en proceso de gestación; hemos vivido una etapa de preparación acerca de qué es la formación basada en competencias, en donde hemos oído a diferentes expertos del área, algunos de los profesores hemos recibido esos talleres, hemos realizados esos cursos pero estamos ahora en una fase de preparación, porque todavía no nos hemos enfrentado a cómo lo vamos hacer, al parecer todavía no hemos llegado a esa fase.	<b>MODELO EDUCATIVO:</b>  <b>ENFOQUE EN COMPETENCIAS</b>
¿Comparten ustedes lo expresado por la profesora? o ¿Consideran que en algunos departamentos pueden tener algún tipo de avance hacia un enfoque por competencias?	Sí, y hemos estado como en un proceso de acercamiento, quizás a nivel de la universidad estamos en el inicio del proceso. Cuando se decía que somos innovadores, se hacía referencia a la unión europea, esto me sorprendió un poco, porque lo que yo he percibido es que la idea que origina este movimiento, que no ha sido aprobado, se inspira en las universidades europeas, entonces lo que estamos haciendo es copiando un modelo y parte de la resistencia por parte de los docentes es esto, ya que no nos podemos desprender de nuestro contexto el cual es totalmente diferente. Me sorprende el hecho de que se pueda homologar, es una idea fantástica, pero respecto a lo otro, es lo que no me parece.	<b>PROFESORES:</b>  <b>ENFOQUE EN COMPETENCIAS</b>
	La idea es que los currículos estén tan estandarizados en el sentido que tengan un número similar de créditos, horas, una formación basada en unas competencias generales que todo profesional debe tener para desempeñarse en el contexto, no solo local sino contexto internacional, que le permitan fácilmente desarrollarse. En el caso de la competencia, ya se están adelantando convenios que están próximos a firmarse, entonces un estudiante de UNIMET que va a hacer intercambio, se puede articular al proceso directamente, evitarnos un	<b>MODELO CURRICULAR:</b>  <b>DISEÑO CURRICULAR</b>

	proceso de dos años de análisis del currículo.	
	No va ser muy difícil equiparlo, no lo vemos tan complicado, sabemos que en parte es compromiso de usted y el nuestro, hacer el diseño del currículo, ya que puede estar muy acercado a la globalización en educación en este sentido, siendo pioneros en este sentido y otros vendrán detrás a copiar, pero es tener la oportunidad con una institución como UNIMET que se ha dado a la tarea de emprender muchos elementos de integrarlos y articularlos para que funcione bien.	<b>MODELO CURRICULAR:</b>  <b>DISEÑO CURRICULAR</b>
¿Continúan identificados con la visión de sus dos compañeros? o ¿Tienen unos puntos de vista, de pronto que no se ha hecho una transformación, pero sí que se han estado preparando para ello?	Bueno, yo no sé si estaríamos preparándonos realmente yo no siento eso, no he visto que haya una orquestación de la institución como tal para ir a ese paso, salvo este paso en el que estamos haciendo un diagnóstico de toda la institución, lo demás era como que algo estaba en camino pero nada en concreto.	<b>MODELO EDUCATIVO:</b>  <b>ENFOQUE EN COMPETENCIAS</b>
	Yo creo que hay mucha experiencia que apunta hacia esto, en asignaturas, departamentos que han estado estudiando y organizando, lo cual genera programas que apuntan hacia esa idea de la formación por competencia.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  <b>ENFOQUE EN COMPETENCIAS</b>

<b>GRUPO FOCAL 6. ESTUDIANTES DE PREGRADO</b>		
<b>PREGUNTA REALIZADA</b>	<b>TEXTO BÁSICO</b>	<b>CATEGORÍAS</b>
¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos de formación en UNIMET?	Yo creo que los aspectos positivos son, el enfoque general que se le da a todas las carreras de la universidad de emprendimiento, iniciativa de trabajo, los conocimientos dados se dan para aplicarlos en un mundo práctico.	<b>MODELO EDUCATIVO:</b>  ÉNFASIS EN EMPRENDIMIENTO
	Negativo sería que en algunas carreras el nivel de exigencia o las expectativas de los alumnos no son las que esperaban respecto a otras universidades, ya que si no se exige lo suficiente, el nivel se baja.	<b>ESTUDIANTES:</b>  GRADO DE SATISFACCIÓN
	Positivo sería la formación integral que se le da a los estudiantes, el área inicial también es un aspecto muy positivo.	<b>MODELO CURRICULAR:</b>  DISEÑO CURRICULAR
	Negativo sería respecto al aspecto administrativo.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  ORGANIZACIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA
	Negativo sería la manera de impartir las asignaturas. Comparándolo con el sistema norteamericano el cual es un sistema reconocido, en donde se enfoca más en la opinión del estudiante con respecto a los conocimientos adquiridos, es decir, la percepción a través del famoso ensayo, ligado a situaciones reales.	<b>PROFESORES:</b>  DIDÁCTICA Y EVALUACIÓN
	Positivo yo tomo un aspecto pragmático, el hecho de que dado el contexto de Venezuela, la universidad ofrece facilidades como los equipos, salones, pupitres. El estudiante se siente cómodo.	<b>PLANTA FÍSICA:</b>  ESPACIO Y CONFORT

	El proceso de enseñanza aprendizaje se lleva de una manera adecuada.	<b>PROFESORES:</b>  DIDÁCTICA Y EVALUACIÓN
	Negativo es la parte administrativa, a veces existen procedimientos que confunden a los estudiantes, particularmente el nuevo software de inscripción, el cual tuvo una gran dificultad y no se ha resuelto de la mejor manera.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  ORGANIZACIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA
	Los profesores tienen una buena relación con los estudiantes.	<b>PROFESORES:</b>  DIDÁCTICA Y EVALUACIÓN
	La información en el tema administrativo no es la correcta o no la saben, tú preguntas algo y nadie te sabe decir.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  PROCESOS DE COMUNICACIÓN
	La universidad está muy bien vista afuera y las personas que trabajan en la universidad son reconocidas. Al interior, permite que los estudiantes sean independientes lo cual va con la visión de la universidad dándote formación integral desde el punto de vista profesional.	<b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:</b>  RECONOCIMIENTO Y POSICIONAMIENTO
	En la parte negativa siento que la parte académica se separa desde el punto de vista de la realidad y es muy rígida, al ser así, no permite la entrada de nuevos elementos y tendencias que permitan ser estudiantes a la vanguardia, lo que también genera proceso burocrático, ya que no hay una forma directa de diálogo y encontrar un objetivo.	<b>PROFESORES:</b>  DIDÁCTICA Y EVALUACIÓN

	Un aspecto negativo que me parece relevante es que hace falta una supervisión en algunos profesores, ya que como hay muy buenos profesores, hay muchos que no cumplen horarios, programas, evaluaciones.	<b>PROFESORES:</b>  GRADO DE IMPLICACIÓN Y COMPROMISO
	La universidad genera ventas o financiamientos para profesores de realizar estudios de tercer grado, creo que es algo muy positivo ya que incrementa la capacidad de los profesores en cuanto a la generación de conocimiento, pero en este último aspecto veo algo negativo, y es que la universidad se ha enfocado en ser una institución que imparte conocimiento, que es netamente comunicativa, no es una institución que genere conocimiento, o sea, la investigación es muy débil, no se genera desarrollo.	<b>MODELO EDUCATIVO:</b>  INVESTIGACIÓN
¿Las asignaturas están bien diseñadas para responder a la demanda?	Creo que se recarga en algunos casos los contenidos y aparte de eso no se le da el tiempo que ciertos temas necesitan o está dispuesto y el profesor, no se lo da.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  DISEÑO CURRICULAR
	Tenemos de igual forma unas materias muy avanzadas que nos dan unas herramientas supremamente importantes en el momento del desarrollo profesional.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  DISEÑO CURRICULAR
	Tenemos un nivel de exigencia en idiomas lo cual es una herramienta muy importante para el mercado profesional.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  DISEÑO CURRICULAR
	Pienso que en el caso de la carrera de economía debería empezarse a ver materias de carrera desde un principio ya que los primeros años son en un enfoque administrativo y creo, que para un economista no son cosas que se le deben meter mucho.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  SUFICIENCIA Y PERTINENCIA DE CONTENIDOS

	Hay una desinformación generalizada respecto al contenido de cada materia.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  SUFICIENCIA Y PERTINENCIA DE CONTENIDOS
	Se repiten en muchos casos contenidos de las materias, con lo cual se pierde tiempo en muchas cosas que se han visto varias veces.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  SUFICIENCIA Y PERTINENCIA DE CONTENIDOS
	En algunas materias que son importantes para el desarrollo profesional, deberían incrementar el nivel de exigencia.	<b>ESTUDIANTES:</b>  GRADO DE SATISFACCIÓN
	La universidad debe ser más abierta al cambio en algunos aspectos respecto a materias, porque existen muchas materias que a pesar de los años no cambian el contenido de acuerdo al entorno.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  SUFICIENCIA Y PERTINENCIA DE CONTENIDOS
	En algunas materias es necesario implementar la investigación.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  INVESTIGACIÓN
¿Los docentes en sus clases emplean tecnologías y estrategias de enseñanza?	Depende de la materia. En mi caso, yo estudié economía y habían clases en las que sí se podían hacer pero la profesora llenaba dos tableros de números y mandaba a buscar bibliografía y esa era toda la clase, algo aburrido y monótono.	<b>PROFESORES:</b>  DIDÁCTICA Y EVALUACIÓN
	Creo que muchos docentes deben utilizar los recursos que la universidad facilita, de igual forma no se puede generalizar, sí existen profesores que las aprovechan como en mi caso, en estadística. Pero para que esto suceda debe existir una intencionalidad por parte del profesor.	<b>PROFESORES:</b>  DIDÁCTICA Y EVALUACIÓN

	Esto es muy relativo porque depende de la carrera, ya que hay materias o carreras que no poseen laboratorios o recursos a utilizar.	<b>MEDIOS Y RECURSOS:</b>  SUFICIENCIA LABORATORIOS
	En todas las carreras ocurre que los profesores por más que tratan de cumplir su plan de estudios, no cumplen con motivar al estudiante que quiera llevar a cabo su carrera.	<b>PROFESORES:</b>  DIDÁCTICA Y EVALUACIÓN
	Hay profesores que no cumplen con lo propuesto, ocasionándonos un gran problema a nosotros los estudiantes, y creo que las autoridades no se dan cuenta de eso porque no hay una supervisión adecuada.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  EVALUACIÓN DOCENTE
	Buscar la cultura de investigación en todas las carreras sin excepción.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  INVESTIGACIÓN
	Mejorar los procesos administrativos.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  ORGANIZACIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA
	Mejorar la comunicación, ya que en el momento de pedir información no se sabe a quién se debe preguntar.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  PROCESOS DE COMUNICACIÓN
	No se debería estudiar tanto por las notas, no solo por pasar la materia, inculcar que es aprender para la vida.	<b>ESTUDIANTES:</b>  GRADO DE SATISFACCIÓN



	En economía se debe reestructurar el plan de estudios porque solo es en los últimos semestres en donde se ve algo de la carrera como tal.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  EVALUACIÓN CURRÍCULAR
	Algunos profesores deben hacer las clases más activas, que a uno le dé gusto ir a clase.	<b>PROFESORES:</b>  DIDÁCTICA Y EVALUACIÓN
	Se deben actualizar muchas materias porque hay varias que no están acorde con la actualidad.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  SUFICIENCIA Y PERTINENCIA DE CONTENIDOS
	Elevar el nivel de exigencia en muchas materias.	<b>ESTUDIANTES:</b>  GRADO DE SATISFACCIÓN

<b>GRUPO FOCAL 7. EGRESADOS DE PREGRADO.</b>		
<b>PREGUNTA REALIZADA</b>	<b>TEXTO BÁSICO</b>	<b>CATEGORÍAS</b>
¿Cuáles son los aspectos a su juicio positivos y negativos de la formación en UNIMET?	Dentro de los aspectos positivos hay un muy buen desarrollo en todo lo que es el área funcional, académicamente se prepara muy bien cada estudiante en desarrollar de alguna forma el conocimiento muy específico en el área de la carrera y tener por otra parte una visión de gerencia, de manejarse en el ámbito laboral.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  DISEÑO CURRICULAR
	Hay ciertas dificultades en el tema que se nos incentiva en el rendimiento a nivel de negocio, le nace al que lo tiene o por necesidad; pero no es una formación estricta.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  DISEÑO CURRICULAR
	Yo estudié derecho y a ti te daban dos opciones mañana o noche, como yo no trabajaba podía elegir entre una o la otra, y esa elección puede ser crucial porque en la mañana a veces estaban los profesores buenos, a veces en la noche. La ética, los valores no solo te los da la clase referente al tema, sino que te la dan los profesores y todo dependía de quien escogías. Los primeros semestres tú no sabes quién es quién, pero a medida que se avance se va conociendo y tú tienes el chance de elegir.	<b>PROFESORES:</b>  ENFOQUE EN COMPETENCIAS
	Yo veo la fortaleza del componente profesional que nosotros tenemos, una calidad muy buena.	<b>PROFESORES:</b>  ENFOQUE EN COMPETENCIAS
	Por otra parte ese contacto permanente con el campo; la práctica garantiza la educación que aquí se da y marca la diferencia.	<b>MODELO CURRICULAR:</b>  ENFOQUE EN COMPETENCIAS

	Lo otro es que en ese componente de educación integral que se había planteado, el educador de UNIMET tiene un campo de acción que va más allá del aula, lo cual permite afirmar que nos desenvolvemos en un todo.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  DISEÑO CURRICULAR
	La universidad tiene un gran enfoque al emprendimiento, en donde tiene una materia con base a las competencias, desarrollando así experiencias, complementándose al final de la carrera con una materia llamada Proyecto Emprendedor en el cual se realiza un trabajo más completo y elaborado. De igual forma, el enfoque de crear empresa, de emplear, de innovar y de creatividad, es muy bueno.	<b>MODELO EDUCATIVO:</b>  ÉNFASIS EN EMPRENDIMIENTO
	Yo estoy en la facultad de estudio jurídico en derecho y la parte negativa es que la mayoría de los profesores que vienen a esta facultad, vienen de dar la carrera de derecho en un periodo de un año, entonces nos vemos atrapados en ese dilema, en que el semestre es muy corto aquí para lo que los profesores dictaban en un año.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  DISEÑO CURRICULAR
	El diseño responde a las necesidades del contexto, a la pertinencia de los contenidos, y en este momento incluso hay una decisión bien interesante para adecuarlo a la nueva realidad y el nuevo contexto.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  EVALUACIÓN CURRICULAR
¿Las asignaturas que cursaron estaban coherentes y pertinentemente estructuradas, actualizadas y situadas en el plan de estudios? y ¿Se respondían a los requerimientos del mercado laboral?	Yo estudié idiomas y yo creo que a partir del séptimo u octavo semestre empezamos a ver materias que en realidad nos ayudarían a estar en el campo laboral; durante los primeros semestres, son materias sumamente básicas que se concentran principalmente en el inglés y a partir de quinto, sexto semestre se empieza con italiano, alemán, francés.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  DISEÑO CURRICULAR

	Lo que sí estamos claros es que la Universidad Metropolitana fue y sigue siendo emprendedora, los egresados salen a formar empresas porque es su norte primordial, lo fue en la carrera que yo vi. Hoy día, la carrera es totalmente distinta, las bases de formación en ese momento era mucha Matemática, Estadística y también algo de Sistemas de Computación, hoy ha variado bastante, pero definitivamente los egresados son emprendedores en la carrera, no salen con su formación a emplearse, es a emplear, crear empresa, lo cual es super importante.	<b>MODELO EDUCATIVO:</b>  <b>ÉNFASIS EN EMPRENDIMIENTO</b>
	Creo que las materias actuales deben ser incluso actualizadas y más focalizadas en la parte de sistemas ya que sigue siendo todavía muy amplia, lo cual hoy día debe ser más específico.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  <b>SUFICIENCIA Y PERTINENCIA DE LOS CONTENIDOS</b>
	Soy egresado de Estudios Liberales, a mí me parece que sí hay materias pertinentes, pero la carrera por ser nueva tiene muchísimos problemas todavía, ya que no dan a veces las herramientas necesarias para la competencia.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  <b>ENFOQUE EN COMPETENCIAS</b>
	Materias como ética, dan una formación muy básica. El desarrollo de competencias y el proyecto emprendedor a pesar de que lleva tiempo, le falta porque es una materia super larga.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  <b>SUFICIENCIA Y PERTINENCIA DE LOS CONTENIDOS</b>
	Nosotros tenemos una lengua que es el Inglés que la vemos con los demás estudiantes, tiene los cinco niveles, pero le falta exigencia, al igual que el francés.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  <b>DISEÑO CURRICULAR</b>
	Uno de los aspectos positivos es la interdisciplinariedad que se fomenta dentro de la universidad, lo cual permite una visión más amplia de los estudiantes, dándose cuenta de todo el entorno donde vivo.	<b>ESTUDIANTES:</b>  <b>ENFOQUE EN COMPETENCIAS</b>

	Existen materias aún que les falta exigencia, pero sí creo que hay materias en las que hay que hacer mayor énfasis.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  SUFICIENCIA Y PERTINENCIA DE LOS CONTENIDOS
	Otro aspecto es que escuchen al estudiante, en qué materias se debe hacer fortalezas. Por ejemplo, en derecho los mismos profesores decían: "¿Por qué no teníamos esa materia en el pensum?".	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  SUFICIENCIA Y PERTINENCIA DE LOS CONTENIDOS
	Hay una falla y lo digo también como mamá de un estudiante de la universidad y es Cálculo, no sé qué pasa, pero yo creo que debe haber una evaluación respecto a esta materia, en donde son salones de 20 o 24 alumnos, pasan cuatro o cinco no más, y pasan raspando y si no, los que pasan son los que han repetido la materia como dos veces.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  EVALUACIÓN CURRICULAR
	Mi preocupación es que las egresadas cuando llegan a pedir trabajo, encuentro fallas en lo concerniente a redacción, ortografía, capacidad de comunicación a nivel verbal, son cosas importantes. Las diferencias entre una egresada de hace 20 años y ahora no debería existir porque venimos de la misma universidad, creo que la clave está en la selección de las personas que van a guiar la carrera.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  ENFOQUE EN COMPETENCIAS
¿Se ha visto repetición de contenidos en ciertas materias? ¿La metodología escogida por los profesores es la adecuada para enseñar y motivar la capacidad de emprendimiento del estudiante?	Desde mi experiencia sí hubo muchos contenidos que se repetían a lo largo de la carrera. Todos los vacíos que tenemos los notamos alguna vez en el momento que había concursos o se competía con la Universidad Central.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  SUFICIENCIA Y PERTINENCIA DE LOS CONTENIDOS
	Los recursos que utilizan los profesores que desde mi experiencia tuvimos, fueron muy buenos, se esmeraban porque uno aprendiera desde las cosas más básicas a las más complejas.	<b>PROFESORES:</b>  DIDÁCTICA Y EVALUACIÓN

	Debería hacerse una reforma en el tema de libros, porque estamos muy pobres de material.	<b>MEDIOS Y RECURSOS:</b>  BIBLIOTECA
	Yo soy egresada de la Escuela de Idiomas Modernos del 2007; para nosotros en el momento que realizamos la tesis y el diplomado nos dimos cuenta que el manejo de las nuevas tecnologías de la comunicación se da en 100%, la relación interdisciplinaria se da también de manera importante, lo cual es una experiencia supremamente enriquecedora.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  DISEÑO CURRICULAR
	Un problema de la carrera de Idiomas Modernos es que en los puestos de trabajo uno termina siendo una super secretaria que le toca hacer cartas en inglés, francés, español etc., llevar la agenda de alguien, y yo no estoy denigrando a las secretarias, pero es que yo no estudié para ser eso, siento que debe hacerse una reestructuración debido a la repetición de contenidos y en los cuales se pierde tiempo; la carrera es muy dispersa al principio y cuando la gente se especializa se da cuenta de que hubo muchos vacíos y te sientes como coja por falta de conocimientos. En mi opción de vida, terminé ejerciendo, haciendo traducciones de investigación, me ha ido muy bien, con mi esposo que es médico traduzco artículos científicos y trabajo a mi manera y cuando quiero, pero es mi propia empresa, como emprendedora me ha ido bien.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  SUFICIENCIA Y PERTINENCIA DE LOS CONTENIDOS
	Una competencia muy grande en la carrera de Idiomas es el área de comunicación. Yo tuve profesores excelentes en todo lo que es el speaking, oratorias; pero teníamos profesores en materias muy importantes que deberían ser evaluados y formados más específicamente en lo que están impartiendo, porque yo creo que deja mucho que desear profesores que estén enseñando idiomas y escriban con	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  EVALUACIÓN DOCENTE

	errores tanto en inglés como en español.	
	Existen muchas materias repetidas y algunas con un contenido muy básico, lo cual hace que se vuelva tedioso.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b> SUFICIENCIA Y PERTINENCIA DE LOS CONTENIDOS
	Respecto a los profesores, debe existir una evaluación en algunos docentes.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  EVALUACIÓN DOCENTE
¿Cuáles son las posibles mejoras de la universidad a nivel general?	La universidad está en un proceso de evaluación muy importante que permite tener un plan bien estructurado para mejorar su servicio, es decir, que los planes de estudio de las dos modalidades ya lleguen a un mismo nivel. Esto empezó como un período de experimentación, pero ahora se ve la diferencia con un plan para la nivelación y una visión importante en competencias.	<b>MODELO CURRICULAR:</b>  DISEÑO CURRICULAR
	Siento que en la parte de organización, la universidad ha ido integrando todo, fue importante observar la transición que ha sufrido la universidad para bien.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  ACTITUD FRENTE AL CAMBIO
	En el tema de la investigación se debe profundizar aún más, porque hoy en día es un requisito total, ya que esto debe tomar más importancia y definirles bien a los estudiantes qué es un trabajo de investigación.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  INVESTIGACIÓN

<b>GRUPO FOCAL 8. EQUIPO PROMETEO.</b>		
<b>PREGUNTA REALIZADA</b>	<b>TEXTO BASICO</b>	<b>CATEGORÍAS</b>
¿Qué tareas han llevado desde la creación del equipo y que acciones llevan a cabo actualmente?	Este es un equipo que lleva diez años trabajando juntos, yo creo que esto es importante para llevar a cabo el logro del programa curricular. Este se asumió como una tarea más, es un grupo interdisciplinario, conformado por profesores tiempo completo de los diferentes departamentos de la universidad.	<b>PROFESORES:</b>  <b>LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO</b>
	Estamos en proceso de evaluación. Se hizo el programa, se terminó de diseñar el año pasado y se decidió empezar un piloto con un grupo de veintidós estudiantes dentro de la universidad, ya vamos en el séptimo modulo de ocho.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  <b>EVALUACIÓN CURRICULAR</b>
¿Cuál es el enfoque del programa?	Prometeo es modular, basado en competencias y ocho módulos. Esta montado de manera semi presencial, de manera virtual, basado en las tecnologías de comunicación. Estamos virtualizandolo totalmente y pues llevando el piloto para hacer los ajustes para que en Octubre se suba a la plataforma.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  <b>INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN</b>
	Cada una coordina un área de conocimiento, matemáticas, inglés, computación. Entonces cuando se nos planteó la idea de crear el primer año una carrera que estuviera desarrollada en formación por competencias, lo que primero hicimos fue separarnos en las disciplinas y mirar lo que el muchacho necesita para acceder a su carrera, y las competencias para ser exitoso, pero a la vez era que el muchacho egresara con algo que les permitiera estar en el mercado de trabajo.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  <b>ENFOQUE EN COMPETENCIAS</b>



	Lo más cercano que pudimos lograr en un periodo tan corto de cuatro semanas fue unir dos competencias que fueran compatibles para que el muchacho las pudiera organizar en un nivel medio y de manera constructiva. El último módulo desarrolla una sola competencia porque lo que hace es integrar lo que el muchacho ha visto en todo.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  ENFOQUE EN COMPETENCIAS
¿Es compatible el modelo de Prometeo con la organización por áreas de la universidad?	Nosotros somos un grupo interdisciplinario muy sólido, porque llevamos diez años trabajando el área de conocimiento del otro.	<b>PROFESORES:</b>  LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO
¿Creen ustedes que esto en un futuro se podrá seguir dando estando la universidad como esta?	Yo creo que sí, porque tenemos organización matricial y se podría, pero se tendría que hacer un trabajo previo que facilitara ceder la disciplina. Desde mi percepción, va a costar y ya entre nosotros que llevamos diez años juntos, siempre fue difícil en un principio, implica también dejar el área de confort e incursionarme en un área que no domino.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  ENFOQUE EN COMPETENCIAS
	Sí, nosotros tenemos diez años trabajando en distintos proyectos y hemos respondido, generado cosas y todavía ciertos sectores de la universidad nos ven como un grupo experimental; esto nos dificulta que el análisis que se ha hecho se pueda llevar a cabo en tiempo real hacia las carreras. Hemos tenido reuniones con directores de área, profesores, todo.	<b>PROFESORES:</b>  LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO
¿Las asignaturas que ustedes diseñan las diseñan independientemente o de acuerdo a los jefes de departamento?	Todas tienen que ser aprobadas, ya que la gestión académica de la asignatura es nuestra responsabilidad. Cada una tiene la responsabilidad de que la asignatura encaje perfectamente en la misión y el objetivo de los departamentos.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  DISEÑO CURRICULAR
¿Hay asignaturas que ustedes tienen en Prometeo que se presenten en presencial?	No, las asignaturas nuestras tienen nombre de una disciplina o que se asocia a ella, pero no son iguales, porque hace referencia a la competencia que se quiere ejercer.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  ENFOQUE EN COMPETENCIAS

¿Cuáles han sido los logros en este año?	Nosotros tenemos una ventaja, dentro de este equipo hay un experto que ha dedicado muchísimos años a investigar el trabajo por competencias y cuya asignatura es sobre competencias, por lo tanto a nosotros esto no nos generó ninguna resistencia porque ya la conocíamos.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  ENFOQUE EN COMPETENCIAS
	La materia de desarrollo de competencias lleva diez años, obviamente si revisas el programa no está estrictamente diseñado como un programa por competencias, pero lo que se hace es desarrollarlas.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  ENFOQUE EN COMPETENCIAS
	No generamos en todo el mundo simpatía, pero no nos sentimos como amenaza, esto también tiene que ver porque lo que nosotros hacemos ha sido muy divulgado por las autoridades generando celos en algunas personas.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  CLIMA LABORAL
	Hay profesores de asignaturas más especializadas que sienten que este primer año de preparación no es necesario, que es como pérdida de tiempo.	<b>MODELO CURRICULAR:</b>  ENFOQUE EN COMPETENCIAS
	Un profesor tiene estadísticas que demuestran el nivel de aprobación de Cálculo I que ha mejorado mucho a partir de Prometeo.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  EVALUACIÓN CURRICULAR
	El hecho es que algunos profesores lo ven como una amenaza, sabiendo también que no todo es tecnología sino que es involucrar otra clase de metodologías en el salón, igual lo van a ver obligatoriamente como una amenaza al moverse el piso de confort.	<b>PROFESORES:</b>  INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN

	Lo que favorece a este grupo es que lo asumimos como un grupo de investigación acción, con una revisión permanente de cada módulo para su respectiva restructuración, nos preocupamos por innovar cada vez más, lo cual permite ver las bondades o debilidades de los campos que abordamos, es decir, estamos en constante autoevaluación.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  EVALUACIÓN CURRICULAR
¿Los logros que ustedes han realizado son extrapolables a todas las áreas, a las facultades, a todos los semestres?	Vamos a hacer una evaluación en base a la experiencia que tuvimos en Prometeo, o sea, vamos a ver qué podemos hacer con el área inicial, con los dos semestres iniciales a la luz de las competencias, los módulos, integración, ejes transversales.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  EVALUACIÓN CURRICULAR
	La propuesta que presentamos tiene tres ejes transversales; en esos tres tratamos de romper barreras entre disciplinas, de hecho auto prohibimos hablar de asignaturas, estamos intentando nosotras mismas romper nuestro propio paradigma y hablar en función de periodos de tiempo sobre tres ejes transversales los cuales son: manejo de información y desarrollo, de comunicaciones y pensamiento...Hicimos un trabajo que duró como cuatro o seis meses hasta que determinamos la propuesta de ejes transversales. Cuando esté totalmente lista presentaremos la propuesta al Consejo Académico para que no la aprueben, sería lo que estaría planteado para los primeros años.	<b>MODELO CURRICULAR:</b>  DISEÑO CURRICULAR
	Estamos trabajando con la formación de generalidades, para terminar las competencias genéricas de la universidad con todos los directores y todos los jefes de departamento. Esto garantiza el trabajo de continuidad, aspirando que lo que se proponga sea para el área inicial y sea aprobada, para empezar el proceso de formación de profesores y luego, la esperanza es que continúe hacia arriba.	<b>MODELO EDUCATIVO:</b>  ENFOQUE EN COMPETENCIAS

	El norte de los próximos pasos es tratar que lo que aprendimos llevarlo a los primeros año iniciales, por competencias, periodos más cortos etc.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  DISEÑO CURRICULAR
	Esto lo tenemos en un entorno ético, de aprender a aprender y tecnología, con esos tres ejes y ese contexto nos remitimos para ver qué es lo que el estudiante necesita para tener una visión global. Fue un primer paso que un módulo tenga la unión de dos áreas, pero ninguno está contento con los resultados, la idea es reestructurarlo e integrarlo más.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  DISEÑO CURRICULAR
	En la asignatura, Desarrollo por Competencias, al final los estudiantes presentan un proyecto de investigación o empresa; allí tienen que integrar estadística, lenguaje, todas las materias que han visto en el área inicial. Esto debería ser una cultura institucional pero, es difícil implantárselo a la gente que no está de acuerdo con esto, se intentó que el uso del lenguaje fuera una prioridad sin importar la metodología, pero no se logró.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  ENFOQUE EN COMPETENCIAS
¿Analizamos cuales han sido las dificultades que se han presentado y ¿cómo se han estrategado para vencer los obstáculos?	La dificultad más grande ha sido ¿Cómo evaluar?, ¿Cuándo evaluar?, ¿Qué evaluar?, porque es por competencias y hay que emitir una nota y es muy difícil, la evaluación cualitativa es muy enriquecedora pero, el sistema educativo pide que se le dé una nota. Hemos mirado si los criterios que utilizamos son los más adecuados para evaluar.	<b>MODELO CURRICULAR:</b>  EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS Y PROMOCIÓN DE LOS ESTUDIANTES
	Ha habido dificultades al no ver a los estudiantes, ya que esto es a través de internet. La necesidad es que hay cosas que se deben explicar ahí con él y no se puede, al pasar, de la presencialidad a la virtualidad.	<b>PROFESORES:</b>  INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN
	Los estudiantes vienen con hábitos muy malos que queremos cambiar, tratamos de trabajar de forma diferente, con lúdica, lo cual genera rechazo en la universidad, porque no cree que sirve debido a los juegos, claro está que me he	<b>PROFESORES:</b>  ENFOQUE EN COMPETENCIAS

	<p>encontrado con estudiantes que dicen, “por fin salí del área inicial porque ahí sí se trabaja”, es una evaluación continua y de trabajo fuerte. Nosotros hemos logrado vencer aquello de estudiar solo para los parciales. Los muchachos vienen sistemática y metódicamente para comportarse de una manera, que no es la que se requiere en la vida universitaria. Actualmente vienen a resolver las dudas, a preguntar y se acercan netamente de manera estratégica. Aquí no funciona así, ellos deben buscar otra forma de acercarse al aprendizaje, investigar, estudiar solos, y no solo venir a clase y ya.</p>	
¿Se realiza alguna acción de inducción al estudiante antes de empezar la formación?	<p>Se ha tenido un programa de la semana de iniciación, y en Prometeo también tenemos una semana en donde explicamos el nuevo método.</p>	<p><b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b></p> <p>INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN</p>
	<p>Se ha ido rompiendo lo de la presencialidad. Del grupo que teníamos veintidós, solo tres vienen acá porque ya entendieron que pueden hacerlo desde su casa, lo cual es un gran progreso. Los estudiantes no están obligados a venir, tienen otras oportunidades.</p>	<p><b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b></p> <p>INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN</p>
	<p>Yo quiero compartir otro tipo de dificultad, ya que tuvo un costo emocional muy alto. En este proyecto hubo un cambio en la información, existió un momento en que las relaciones de nosotros se vieron afectadas, afortunadamente el profesionalismo nos ayudó a superarlo.</p>	<p><b>PROFESORES:</b></p> <p>ENFOQUE EN COMPETENCIAS</p>

<b>GRUPO FOCAL 9. EGRESADOS DE POSTGRADO.</b>		
<b>PREGUNTA REALIZADA</b>	<b>TEXTO BÁSICO</b>	<b>CATEGORÍAS</b>
	El tema del tiempo provoca que no se vea e97971 contenido completo, lo cual hace que la calidad de la educación disminuya.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  DISEÑO CURRICULAR
	Respecto a la metodología de los profesores, que es lo que más impacto tiene sobre las personas, me gusta cómo se desenvuelven, pienso que hay muchos profesores buenos, excelentes profesionales, que usan técnicas muy modernas, que van acorde con la tecnología, pero algunos no la utilizan, siendo esta una herramienta excelente. Es así como el postgrado para mí tiene una calificación de cuatro sobre cinco, y eso porque le hace falta implementar a algunos profesores técnicas o metodologías más avanzadas, ya que repiten muchas cosas.	<b>PROFESORES:</b>  DIDÁCTICA Y EVALUACIÓN
	En el aspecto de finanzas, creo que el pensum no abarca todo lo necesario, a pesar de ser competitivo, existe una serie de vacíos, y lo que se da es algo bastante reducido y tiene que ver con lo que está en el mercado nacional. Por lo tanto, se deben hacer investigaciones porque da la impresión de que no se haya actualizado, y se debe ahondar más, no solo en el mercado nacional sino en el latinoamericano e internacional, ya que es un mundo bastante amplio y no se puede reducir a una sola cosa. Una solución sería que la universidad hiciera nexos con otras universidades que tocan las finanzas latinoamericanas, del medio oriente, porque cada uno es importante.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  DISEÑO CURRICULAR

	Para mí, la universidad debería tener su maestría solo de finanzas, porque la que tiene actualmente está mezclada con administración y me parece que no tiene la misma aplicación, porque en otras universidades desde tu primer año de maestría ya empiezas a ver cosas de finanzas, en cambio nosotros tenemos que hacer un año básico de administración, para después especializarnos en finanzas.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  DISEÑO CURRICULAR
	El hecho de que no fuera todo basado en finanzas; me encontré con materias que no podíamos definir su importancia, por los vacíos que habían quedado en administración.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  SUFICIENCIA Y PERTINENCIA DE CONTENIDOS
	El hecho de que llegara por ejemplo, una empresa asiática, no estaríamos en condiciones de gerenciarla, porque no sabemos bien a ciencia cierta las cosas sobre el mercado asiático.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  SUFICIENCIA Y PERTINENCIA DE CONTENIDOS
¿Encuentran ustedes que esos contenidos de desarrollo de la maestría, están situados dentro de las demandas del mercado laboral?	En términos generales, sí dan respuesta a las empresas medianas o grandes dentro de este contexto, pero en relación con otros mercados, hay algunas debilidades.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  SUFICIENCIA Y PERTINENCIA DE CONTENIDOS
	Hay materias que se repiten mucho, que deberían ser reemplazadas por materias que nos permitan adquirir nuevos conocimientos.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  SUFICIENCIA Y PERTINENCIA DE CONTENIDOS
	Los profesores no siguen el programa planteado que está bien hecho, y ellos lo rigen de acuerdo a sus criterios lo cual no está bien.	<b>PROFESORES:</b>  GRADO DE IMPLICACIÓN Y COMPROMISO



	En mi concepto, sí hay materias solapadas.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  SUFICIENCIA Y PERTINENCIA DE CONTENIDOS
	Yo soy también profesora de acá aparte de ser egresada, siento que una fortaleza grande que me hubiera encantado tener en mi época, son las materias guiadas de acuerdo a una plataforma.	<b>MODELO EDUCATIVO:</b>  INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN
	En mi caso que soy química pura, para mí todo era nuevo, pero los que ya estaban formados en una carrera de administración eran los que se quejaban de la repetición de los contenidos, pero esto es muy difícil de nivelar, porque existen personas que van aprender, otros a reforzar conocimientos; pero que sean como se necesitan. En el área de finanzas a mi parecer fue muy débil, sin embargo, a nivel gerencial siento que lo que aprendí me sirvió mucho.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  DISEÑO CURRICULAR
	Dedicarle todo un trimestre a una materia que no tiene casi aplicación, no me parece, porque se podrían estar viendo otras materias que sí servirían para el ejercicio laboral.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  SUFICIENCIA Y PERTINENCIA DE CONTENIDOS
	Respecto al tema de las electivas, éstas no hacen honor a su nombre, ya que muchas veces te veías forzado a ver algunas que uno nunca elegiría, entonces me parece que debería existir más variabilidad y flexibilidad.	<b>MODELO CURRICULAR:</b>  FLEXIBILIDAD Y ACTUALIZACIÓN CURRICULAR
	Respecto a un currículo más flexible me parece excelente esto, pero que esté claro desde un principio; en el postgrado el saber para dónde puede uno coger es muy importante, para que campos gerenciales, de mercados internacionales,	<b>MODELO CURRICULAR:</b>  FLEXIBILIDAD Y ACTUALIZACIÓN



	orientales, islámicos, chinos, etc.	<b>CURRICULAR</b>
	Las materias de gerencia me sirvieron demasiado porque era algo nuevo para mí, pero existía algo que no estaba claro, que era hacia dónde iba a ir, qué opciones iba a tener. Este máster me dio muchas ventajas, tanto para mí como para mis compañeros en cuanto al año de proyectos.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  INVESTIGACIÓN
	Comparto el hecho que deberían hacer reestructuración en el tema de las electivas, y hacer un pool de materias para que alguien se especialice de manera correcta.	<b>MODELO CURRICULAR:</b>  FLEXIBILIDAD Y ACTUALIZACIÓN CURRICULAR
	Respecto al tema de responsabilidad social y el marco legal que se manejaba en un primer año de la maestría y de acuerdo a las condiciones sociales y política que presenta el país, es algo que se debería trabajar con más precisión, ya que lo que está escrito en un libro respecto a estos temas se pone mucho en entredicho en el momento de llevar a cabo un proyecto en la realidad.	<b>MODELO CURRICULAR:</b>  EXTENSIÓN-FORMACIÓN SOCIAL
Otro tópico para discutir es respecto a las estrategias didácticas implementadas con los profesores ¿Estas estrategias posibilitan la iniciativa de capacidad emprendedora de los estudiantes y motivan a aprender?	Cada maestría tiene herramientas distintas y en el caso de las Finanzas se debe trabajar con herramientas financieras, las cuales no se pudieron tocar, porque la universidad no tiene laboratorios con esa tecnología.	<b>MEDIOS Y RECURSOS:</b>  LABORATORIOS
Es importante tocar otro tema en postgrado y es la formación investigativa ¿Cómo es este proyecto final o el proceso de investigación que vivieron en la carrera? ¿Qué tanto les aportó, como lo vivieron?	Hay profesores que incentivan la investigación, pero hay otros que no.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  INVESTIGACIÓN

	A veces para cumplir con el programa y con una cantidad de tópicos en la materia, pueden existir muchas metodologías que funcionan, un ejemplo, son aquellos profesores que se guían de un libro y los que incentivan la investigación.	<b>PROFESORES:</b>  DIDÁCTICA Y EVALUACIÓN
	Yo hice mi trabajo basado netamente en la investigación, esto lo digo, basado en mi experiencia, bajo las pautas que el profesor me dio, pero con esto yo hice mi trabajo, me fue muy bien no tuve problema.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  INVESTIGACIÓN
	La orientación fue cuando el trabajo estaba bastante avanzado, pero igual a materias específicas de investigación, el avance tributario debe investigar muchísimo más.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  INVESTIGACIÓN
	Nos mandan a leer mucho y pues creo que a nivel de maestría no es solo venir y escuchar al profesor, requiere también de que nosotros como estudiantes vengamos con casos y propuestas.	<b>ESTUDIANTES:</b>  DIDÁCTICA Y EVALUACIÓN
	En mi semestre fue en el tiempo que se prohibió hacerlo en parejas y me tocó individual, yo no sé qué es hacer una tesis en grupo. No recibí apoyo, ni ayuda; el profesor lo miró, dijo que estaba bien y pues nada más.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  INVESTIGACIÓN
	Pero sí siento que en las maestrías tenemos muchos problemas para conseguir tutores, no consiguen el tutor indicado, lo guían de manera errónea y en el momento de presentarla, ahí está el problema.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b> INVESTIGACIÓN
	La estrategia de aprendizaje de algunos profesores es muy mala, desde profesores que se van de clase y te dejan ahí solo resolviendo casos, pero también hay profesores excelentes.	<b>PROFESORES:</b>  DIDÁCTICA Y EVALUACIÓN

¿Desde su experiencia que debería o qué soluciones se podrían dar para mejorar los procesos?	Debe existir un cambio en las materias, que haya homologación en las materias que tenga relación con la carrera que cada uno haya elegido, es decir, si yo tengo un título de administración y en mi postgrado existen materias muy similares a esta que no me van a proporcionar un conocimiento, debería existir una homologación.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  DISEÑO CURRICULAR
	El apoyo de herramientas tecnológicas es indispensable, porque debido a los trancones presentados en la ciudad hubiese deseado en mi época que existieran materias con salón virtual. De igual manera, es un proceso largo porque hay profesores que van en contra de esto y no están de acuerdo con la tecnología, luego debe primeramente existir una preparación previa para poder ejecutarlo.	<b>PROGRAMAS ACADÉMICOS:</b>  INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN
	Crear centros de investigación, porque se debe ahondar más en este tema, y que tú como egresado puedas armar tu grupo de investigación para interactuar o que la universidad mediante nexos con otras me facilite pertenecer a otros grupos de investigación.	<b>MODELO EDUCATIVO:</b>  INVESTIGACIÓN
	No existe cultura de red de profesionales y es algo que el profesional debe manejar, por lo tanto esto debe ser una iniciativa de la universidad que lo propicie, lo patrocine.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  CONFORMACIÓN DE REDES Y GRUPOS

<b>GRUPO FOCAL 10 A. PERSONAL ADMINISTRATIVO.</b>		
<b>PREGUNTA REALIZADA</b>	<b>TEXTO BÁSICO</b>	<b>CATEGORÍAS</b>
¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del sistema administrativo que ha implementado UNIMET?	La confiabilidad de la información, lo estricto o lo poco flexible del sistema, obliga a manejar o a introducir la información de cierta manera, lo cual garantiza que la información allí contenida sea confiable.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN
	Por otra parte, el manejo se hace lento, pesado, no se puede dar a veces la información oportuna porque se debe cumplir con todos los pasos que requiere el sistema.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN
	El sistema de información desde el punto de vista del presupuesto, ha sido muy beneficioso, porque se maneja un presupuesto integrado ya que se sabe qué tiene cada persona y puede mostrar cómo se va gastando su dinero, por esta razón es una forma más ordenada de administrar los recursos.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN
	En el área de mercadeo, se pudo haber sacado más provecho, porque no cabe duda que la herramienta más importante, sea tener un sistema integral, y pues se cree que no se tiene ni se va a obtener hasta el momento.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN
	La integración que el sistema hace de la parte académica y que se ve inmediatamente en la parte administrativa es un éxito, porque anteriormente se tenía que esperar un tiempo para poder ver la información, ahora es inmediato.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

	En cuanto a debilidades todavía se desconoce muchas cosas del sistema y a nivel del personal falta entrenamiento.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN
	Este programa es por excelencia uno de los más utilizados por grandes empresas, por esto no se debe llamar al sistema inflexible, sino controlador, es una especie de auditor en la función. Justamente esa es su mayor fortaleza, el hecho de poder rastrear la acción del usuario dentro del sistema, lo cual garantiza que cada persona esté trabajando dentro de sus límites, auditando de alguna manera las diferentes funciones.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN
	Se percibe la no sensibilización frente al sistema, cosa que ha impactado a los usuarios y es natural; lo cual requiere un poco más de entrenamiento quizás mostrándole a la gente lo que realmente debe hacer en el sistema, dependiendo del trabajo desempeñado en la empresa y esto haría que se superaran algunas dificultades presentadas por los usuarios.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN
	Las personas que lo manejan necesitan hacer conciencia de la importancia de saber manejarlo y obviamente una inducción, para así hacer efectivo no solo el sistema sino la universidad.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN
	Una gran debilidad es el no haber logrado la integración planteada en un principio como meta principal del sistema, debido a la falta de concientización por parte de usuarios y directivos.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

	<p>En algunos casos todavía falta, porque solo se tiene definido el perfil de algunas personas, pero a su vez se ha tratado de pulir o rediseñar esos perfiles para adecuarlos a las necesidades de la universidad. Por otra parte se ha tratado de adecuar ese mismo perfil a las acciones permitidas por la empresa. De esta forma se demuestra que hace falta un gran camino por recorrer. Respecto a la aclaración del protocolo a seguir en muchos procesos, ya que esto no se puede diseñar de manera rápida, sino con gran sutileza teniendo presente las necesidades de la universidad y de los usuarios, para así adaptar los diferentes perfiles a lo planteado inicialmente.</p>	<p><b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p>SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN</p>
	<p>Existe todavía un desbalance entre los procesos administrativos y académicos de la universidad, aún existen cosas no resueltas en lo que respecta al entendimiento del sistema, y del modelo académico como tal.</p>	<p><b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p>ORGANIZACIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA</p>
	<p>Desde este punto de vista el sistema es muy poderoso en teoría, pero en la práctica es muy difícil porque no se encuentra lógico que en el momento de las inscripciones existan personas trabajando de día y de noche por muchos días lo cual no es saludable y no debe pasar; y pasa ya sea porque los procesos no estaban bien estructurados, los procedimientos no estaban claros o las personas no tenían la capacitación necesaria.</p>	<p><b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p>ORGANIZACIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA</p>
	<p>Se ha mejorado y se ha aprendido de los errores encontrados durante los procesos, pero todavía falta claridad en ciertos puntos.</p>	<p><b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p>SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN</p>

	Respecto a recursos humanos, el sistema se ha entendido y se ha sabido manejar, pero la gran debilidad es que la capacitación dada o que se está dando, no se supo dar.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN
	El sistema es muy poderoso, de hecho la debilidad no está en el sistema sino en los que lo manejan, porque se desconocen muchas cosas de él. Como todo sistema presenta sus límites pero ni siquiera se han llegado a ellos ya que todos los días se conoce algo más del sistema, debido a que como se mencionó anteriormente el conocimiento acerca del sistema no se está transmitiendo bien, ya sea por la dinámica, por el poco personal que está trabajando en el sistema, la implementación del sistema, el desconocimiento de muchas de las cosas que hay que hacer, incluso las fallas que hubo con el desarrollo de la consultora y lo realizado posteriormente, que actualmente es lo que se está solucionando con personal de la empresa, lo cual no era porque el sistema no lo podía hacer, sino porque hubo un mal manejo interno de los procesos; haciendo que algunas áreas tomaran trabajo en algunos asuntos que no le correspondían, provocando un “divorcio” entre lo que se debería hacer y lo que la persona efectivamente termina haciendo (acciones que no se reconocen dentro del cargo). Esto ameritaría una redistribución de las funciones de los cargos o tener más personal especializado para realizar aquellas tareas, ya que esto impacta en lo que cada trabajador tenía como meta o plan de trabajo.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN
¿Existen procesos administrativos que tengan el protocolo estructurado? es decir, ¿que haya una claridad frente a cargos de trabajo? ¿Está definido en algunos casos o en ningún caso?	En lo que respecta a planta física el cual no está dentro del sistema SAP, pero maneja una cantidad de información y procesos que también son vitales, pero que lamentablemente no nos competen.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN



	Muchas veces el área académica y el área administrativa a veces no se “hablan” en temas de planificación o de trabajo, ya que muchas veces no se tienen en cuenta a todas las instancias involucradas en una decisión tomada, haciendo que se omitan aportes acerca de los impactos o problemas que podrían surgir en las áreas relacionadas (en el sistema o en las otras unidades de trabajo). Entonces se debe concretar qué tipos de procedimientos o articulación se deberían establecer entre lo académico y administrativo para mejorar la interrelación o comunicación.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  PROCESOS DE COMUNICACIÓN
	Toda decisión tiene un efecto o implicación en las diferentes áreas. Un cambio en la academia tenemos que ver cómo impacta en los distintos módulos, es por esta razón que cada unidad debe revisar que está haciendo.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN
	El sistema está creando ese puente entre lo académico y administrativo en el sentido que se tiene que ajustar a unas fechas, cosa que no sucedía antes, ya que anteriormente se realizaban las cosas en último momento; pero con este sistema, las cosas se deben realizar en el momento que es y si no se hizo, las consecuencias de dejarlos así, recaerán sobre la unidad que no hizo lo que debía hacer.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN
	Existía un proceso que se llamaba Gestión del Cambio, que significa cambiar de cultura, cambiar la forma de hacer las cosas, entender que estamos tratando de mirar otras formas de realizar las cosas para así lograr el éxito que se quiere.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  ACTITUD FRENTE AL CAMBIO



	Otro aspecto importantísimo es el hecho de que cada unidad sepa muy bien cuál es su rol y que exista una confluencia entre lo netamente operativo y cómo se ejecuta. Es empezar a mirar las cosas como un todo, entendiendo que las cosas que se hagan por un lado van a afectar al otro siempre.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN
	Es importante tener en cuenta que el entorno y la dinámica en la que se mueve la universidad está pidiendo un cambio; y el hecho que la universidad se maneje de manera vertical no implique una separación entre lo académico y lo administrativo. (Ej.) Que en la conformación del consejo académico no existan miembros de la parte administrativa porque hace que las decisiones allí tomadas repercutan en las actividades de las áreas administrativas.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN
¿Qué valoración harían de la actual estructura organizativa de UNIMET?	La debilidad principal de la estructura actual de la universidad es la falta de comunicación y entender que aunque la parte principal de la universidad es la parte académica, la parte administrativa es un lazo que hay que fortalecer ya que la base de todo negocio o institución es esta, porque si no hacemos que esta unión sea fuerte, los resultados a futuros van a ser totalmente desastrosos.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  ORGANIZACIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA
	Todos deben crear un lazo fuerte para que exista una buena comunicación y lograr las metas propuestas.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  PROCESOS DE COMUNICACIÓN
	No se conoce el manual de normas y procedimientos, por lo tanto, se debe conocer más a fondo para lograr un trabajo sincronizado.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

	Los beneficios de contar con un sistema de información, se refleja en lograr la integración de todos los módulos, lograr constituirse como un verdadero sistema.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN
	Hacer la redistribución de funciones o dejar claro un orden de cada una de las funciones de los trabajadores.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  GESTIÓN ACADÉMICA Y CURRICULAR
	Formación de un centro de competencias laborales para capacitar a cada funcionario frente a su cargo.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN
	Se deben normativizar cada uno de los procesos y el sistema establecido.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

<b>GRUPO FOCAL 10 B. PERSONAL ADMINISTRATIVO.</b>		
<b>PREGUNTA REALIZADA</b>	<b>TEXTO BÁSICO</b>	<b>CATEGORÍAS</b>
Desde su puesto de trabajo, ¿Cuáles consideran ustedes que son las fortalezas y debilidades del modelo administrativo que hay en la Metropolitana? ¿Qué fortalezas y qué debilidades resaltarían ustedes del sistema administrativo en el cuál están ubicados y que está establecido aquí en la Metropolitana de Caracas?	El proceso administrativo, lo que yo veo desde mi puesto de trabajo es que nos falta mucha integración y es lo más difícil que tenemos ahorita. Nuestro trabajo administrativo ha utilizado más pasos, cosas que no están bien en cuanto a la academia con recursos humanos o recursos humanos con la academia y es un canal de vigilar, creo que la mayoría de los que trabajamos con S.A.P. no tenemos integración, hay espacios con dos tiempos, por ejemplo, la academia en esos tiempos coloniza las clases para con las relaciones con los docentes y nosotros de los recursos humanos tenemos dos tiempos entonces, ya por allí hay un problema físico que es poder hablar, un docente, un evento en la academia o con los pagos, la puntualidad de los pagos, porque a nosotros la información nos llega un mes después que empiezan las clases, entonces ya por ahí tenemos un problema, un problema clave con eso y que nos afecta desde el puesto de trabajo nos afecta mucho esta falta de integración que hay en el S.A.P.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN
¿Tú crees que se puede resolver?	Sí se puede mejorar, simplemente hay un tema y es el dinero, un tema de volver a sentarnos y clarificar un sistema, pero es la debilidad y los procesos con nosotros internamente para llegar a ver cuál es el más adecuado para poder trabajar.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b> SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

	<p>“No es desidia. Yo pienso como ocurren los procesos en la academia, en toda parte académica hasta donde yo entiendo y muchas veces no sabe qué profesores va a dictar esa materia o si se sabe pero hay que esperar que el alumno se inscriba. Una vez que la materia o la sección esté cubierta es que inicia el proceso de contratación, puede pasar un mes para que ese proceso llegue al escritorio para poder pagarle, ya tiene hasta un mes o mes y medio dando clase y no han pagado simplemente. No es cuestión de desidia o de que el jefe de pagos lo olvidó, es simplemente el proceso para que eso llegue hasta recursos humanos.</p>	<p><b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p>SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN</p>
	<p>Yo estuve en proyecto del cambio de nómina y cuando se inició el proyecto, inició la configuración de la nómina y de todos los pagos y los procesos de la universidad, pero se pensó individual, no se hizo seguimiento al cambio de políticas en el procedimiento y se quiso cambiar los periodos de pago a los profesores para que estuviesen de acuerdo tanto la contratación de los profesores como pago de nómina; se pensó mas no se activó sobre eso, se equivocó, pero yo diría que hacerle seguimiento a las políticas sería la solución.</p>	<p><b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p>SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN</p>
	<p>El sistema es una oportunidad de integrar información valiosa para la toma oportuna de decisiones.</p>	<p><b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p>SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN</p>

	<p>Hubo muchas cosas que tuvieron que corregir solo sobre la marcha y nosotros acá atendemos clientes diariamente y es muy difícil explicar al cliente que trate de comprender nuestra estructura de correr en equis. Hoy en día, pasamos por un problema de implantación de S.A.P. efectivamente es un problema muy difícil porque es muy complicado la inexperiencia, algo que yo me atrevería a sugerir aquí, es que allá, en ese momento se creó una especie de gerencia S.A.P. entonces cuando uno tenía problemas casi que todos los días hay fallas por falta de entrenamiento, o fallas porque los demás te fallan, o fallas porque hay cosas particulares que no fueron previstas, pero hay una realidad para el cliente esa gerencia S.A.P. estaba ahí para darnos respuesta de lo de finanzas, de secretaría, de capital y de un tema como tal.</p>	<p><b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p>SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN</p>
	<p>El problema que nosotros hemos tenido como área es porque no hay una cultura de la información.</p>	<p><b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p>SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN</p>
	<p>Falta esa intervención que tiene que ver con procesos y falta de entrenamiento justamente de los procesos de carácter administrativo.</p>	<p><b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p>SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN</p>
	<p>Contar con S.A.C. es una fortaleza que tenemos. S.A.P. es un sistema que lamentablemente está siendo subutilizado, no se sabe usar, es un problema de entrenamiento.</p>	<p><b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p>SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN</p>

	La debilidad más fuerte que tiene la universidad es la falta de definición de procedimientos. En algunos casos los procedimientos están definidos, pero no están divulgados, entonces sencillamente cada quien hace las cosas como mejor le parece.	<b>ESTRUCTURA ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN
	En la parte operativa, se ha vuelto muy complicado para nosotros, las cosas tan sencillas como el pago de una pintura para pintar la sala, ahora son tan complicadas, es muy complejo, y no lo entienden en la parte administrativa, yo soy quien junto con Bartolomé hacemos el proceso de redimir el presupuesto, antes era mucho más sencillo ahora es una hoja complicadísima. El S.A.P. es maravilloso eso nos lo han dicho, pero para nosotros ha complicado todo, nos ha hecho perder mucho tiempo, yo todavía no lo he entendido.	<b>ESTRUCTURA ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN
	El pago se retrasa, es un problema, pero eso no es S.A.P. esto es una excusa simplemente, usan el sistema para excusarse porque el procedimiento esta peor.	<b>ESTRUCTURA ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN
Mi pregunta es ¿Por qué antes no ocurría eso?	Porque antes funcionaba satélite y no había control, es decir, ustedes en cultura hacían con su dinero lo que ustedes querían, no había controles, ahora todo tiene que someterse a la ley, ahora pasa por un órgano de control que debe tomar la factura.	<b>ESTRUCTURA ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN
	El sistema S.A.P. no es una maravilla, inclusive tengo noticias que en S.A.P ha habido problemas entre sus propias áreas, es decir, las oficinas en Alemania tenían una forma de trabajar y se vieron envueltos en una red por un interno, pero el sistema en sí, funciona, y está probado que mundialmente funciona, tiene algunas debilidades, nosotros lo sabemos, se están corrigiendo, pero básicamente tiene que ver con el tema de implementación, de no tener la correcta	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

	asesoría ni el adecuado manejo del proyecto, esa es la experiencia que yo he recogido en este año.	
	No solamente por la herramienta y por conocer, sino por la cultura de cómo manejar el sistema, un sistema al que hay que adaptarse y por eso es que S.A.P. maneja mucho los estándares, y aunque te da opción de hacer desarrollo, lo primero que te dice es que hay que usar los estándares, para que no haya problema con las versiones y por lo que he podido palpar, se hizo mucho desarrollo. Precisamente la tutoría explicaba cuestiones que tenemos que manejar, distinto a lo que es el sistema, pero la cultura que se trabajó en ese momento, es la impresión que yo tengo, fue como S.A.P. me hace, y yo lo venía haciendo así, lo voy a continuar haciendo así, entonces la oportunidad que habría de mejorar un proceso como tú dices antes era más sencillo: no se controlaba nada, las cosas se hacían de la misma manera, entonces todo el mundo decía: ¿Para qué hacer presupuesto? si al final tú lo retirabas, eso no importaba, no había control. Ahora que el presupuesto es llevado por S.A.P. y la oficina de control y desarrollo lo supervisa, ahora es al contrario, ahora si tú llegas hasta ahí, no puedes coger mas del presupuesto, es más complicado.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN
	Precisamente una de las cosas que a mí me llamó mucho la atención era esa, nadie confiaba en la información del S.A.P. y después de mucho bregar con el tema ahora si dicen, nos pueden suministrar información del S.A.P. porque la información que se da es la correcta.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN
	Es más complejo hacer un formato de cien líneas, donde hay alrededor de ochenta ítems; ese es el cambio de paradigma que tenemos que establecer para planificación presupuestal y no planificación financiera.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN



	El problema es que primero hay que establecer normas y procedimientos, un problema de organización y método, y el segundo de capacitación de las personas que usan el S.A.P. Básicamente las 2 cosas que hacen falta para que el S.A.P. no sea un monstruo sino una herramienta.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN
	En la parte administrativa lo que estamos viviendo es la integración del sistema; como todo sistema toma su tiempo para estabilizar, depurar, capacitar y cómo describir esos sistemas, esos procedimientos que ahí encontramos, integración con la parte académica y con los estudiantes, con la respuesta que le estamos dando a esos clientes que son importantes.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN
	Las personas encargadas de tomar decisiones de la parte del sistema tienen que conocer también un poquito más los requerimientos de los diferentes departamentos, porque estoy segura que así como comunicaciones tiene algunos, el departamento tendrá otros y otros departamentos otros, o sea, que esto vaya en función al trabajo que hacen los diferentes departamentos. Rescatando una cosita que comentó Cecilia y comentaba Luis, especialmente, la liquidez del sistema S.A.P. Por ejemplo, en la parte que me tocó a mí únicamente que es la parte de registro y contrato de la página Web, ciertamente es tan rígido, a nivel de lo que es página Web, que debería ser algo un poco más flexible, más dinámico por la naturaleza misma del medio, pues no sucede y es difícil ajustarlo, pero no es la mejor manera de dar la información y de presentarla, menos en un mundo como hoy que tenemos cantidad de formas on line de comunicarnos y entonces contar con una página muy difícil, no es quizá la mejor herramienta, eso por la parte de gestión.	<b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN



<p>¿Qué protocolos han sido planteados claros y definidos? ¿Cuáles serían los que a su función requerirían mayor definición? ¿Los protocolos de actuación, de administración?</p>	<p>Falta la cultura totalmente en la universidad sobre la higiene y seguridad industrial laboral, sobre todo a nivel de supervisores, porque es una universidad de todos e interviene la parte de responsabilidad social de la universidad, de cada uno de nosotros, entonces en eso está faltante, no sé si sería bueno que la parte de cultura y la parte académica del profesorado y el alumno, sobre todo probar el alumno en esta área, también creo tampoco hay materias en el S.A.P.</p>	<p><b>ESTRUCTURA ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p>POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN, SALARIOS E INCENTIVOS</p>
	<p>Ciertamente cada unidad conlleva sus procesos, de alguna manera apoyan, pero es importante no que salgan individual, lo que yo necesito, porque también hay comunidades para que el proceso pueda correr, necesito cosas de mí, como también necesita cosas de los otros, yo creo que es la cultura, el S.A.P. requiere trabajar en unidad, no se conoce cuál es el proceso que se está haciendo, creo que me puede aportar muchísimo al S.A.P.</p>	<p><b>ESTRUCTURA Y GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p>SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN</p>
	<p>Hay una debilidad en el tema de los correos se puede tomar como un sistema de comunicación entre nuestros pares o con los estudiantes creo que es una herramienta muy poderosa y que efectivamente pues la responsabilidad de muchas de esas no es solamente de la parte técnica sino del procedimiento hablando un poco de los protocolos de actuación, del mantenimiento de esas plataformas por ejemplo. Respecto a los protocolos de actuación, ¿Quién decide cómo se informa cuando un estudiante se da de baja o no en una lista de correos? ¿Quién es el responsable? no lo sabemos, la verdad. no lo sabemos, a veces nos llega de la parte administrativa la lista de baja pero el protocolo no funciona desde este punto de vista.</p>	<p><b>ESTRUCTURA ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p>SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN</p>

	<p>Una de las debilidades que tiene la universidad, dentro de los procesos administrativos por ejemplo, yo podría decir que por ello no tengo claro el proceso o no lo he visto claramente definido: si yo tengo que pedir mis viáticos, ¿A dónde tengo que ir a pedirlos? si yo necesito devolver dinero del que no me gasté, ¿A dónde voy? o sea, por ponerte un ejemplo sencillo, yo quiero pedir un adelanto del bono vacacional, entonces, ¿Cuál es el procedimiento? hay más de mil.</p>	<p><b>ESTRUCTURA ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p>SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN.</p>
	<p>El gran cambio se daría desde mi punto de vista cuando todos estemos claros de cómo se hacen las cosas en la universidad, de dónde se dan y tener una manera de expandir, de informar. Cuando este proceso tenga un cambio y uno puede cambiar a la velocidad que cambia la universidad. No solamente desde el punto de vista administrativo, sino también desde el punto de vista docente, si hay cambio a nivel de reglamento o a nivel de manera de hacer las cosas.</p>	<p><b>ESTRUCTURA ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p>SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN</p>
	<p>Falta un tema de estructura y de esa estructura de los procesos internos es lo que para cuando nosotros tengamos eso tomado, todo lo demás son plataformas, son sistemas que dan apoyo a esos procesos administrativos académicos o de los estudiantes. Cuando la base está solida, lo que le ponemos encima debería funcionar muy bien, un porcentaje bastante alto.</p>	<p><b>ESTRUCTURA ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p>SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN</p>
	<p>La comunicación que tenemos en la universidad no es la adecuada, aparte nos pasan una evaluación de mucha gente que esta obsesionada así porque sí, no sabe uno si es una evaluación de riesgo, sobre qué es lo que uno está haciendo o es una evaluación institucional adecuada para ver hacia dónde van, ver criterios, ver que hay que hacer hechos contratados.</p>	<p><b>ESTRUCTURA ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p>SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN</p>

	Debemos tener un liderazgo en la organización pero un liderazgo que vea desde arriba todo el proceso como se conecta, de lo contrario, vamos a seguir estando el resto del tiempo de la universidad cada quien en su parcela.	<b>ESTRUCTURA ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO
	Es necesario realizar un proceso de reestructuración al uso administrativo y concadenando de tal manera que no haya tipicidad de la información, ni de represamiento de la información, ni tampoco de trabajo con desconfianza, sino que sabes cuál es el producto final que necesitamos en todo proceso.	<b>ESTRUCTURA ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN
	La falla que hay en comunicaciones es solamente porque no se sabe claramente qué es lo que hay que comunicar, a lo mejor hay procesos de comunicación ya establecidos y que sí funcionan, pero si no hay la cuenta primaria de esa información, puede ser mediante un procedimiento claro, un manual de normas, ¡qué voy a comunicar si no tengo nada que comunicarte!	<b>ESTRUCTURA ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN
	La comunicación se está quedando en el camino, hay mucha información que no llega porque se quedó en alguien que debió dar la información.	<b>ESTRUCTURA ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  PROCESOS DE COMUNICACIÓN
	Hay cierta lentitud en algunas decisiones claves y a veces por ejemplo tú has trabajado en despejar un proceso, en ponerlo en limpio, bien claro y la información justamente no llega porque no termina de ser aprobada, eso también genera un inconveniente. Nosotros por ejemplo, en comunicaciones, generamos ya hace un año un manual de procedimientos para la solicitud de diferentes trabajos al área de comunicaciones porque se tiene una cantidad amplia de servicios que ofrecer. Ese manual no se ha podido hacer llegar a las diferentes áreas porque no ha terminado de ser aprobado y está listo, para enviarlo por correo, entonces	<b>ESTRUCTURA ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  PROCESOS DE COMUNICACIÓN

	muchas veces las cosas están bien elaboradas, pero en la toma de decisiones se demoran tanto que no van a fluir los procesos como deberían.	
¿Cómo podría mejorarse la organización que hay entre procesos académicos y administrativos?	Una cosa que nos puede confundir es que desde mi punto de vista nosotros a nivel administrativo nos manejamos totalmente prácticos y desde el punto de vista docente hay una estructura totalmente matricial, y eso a la larga choca. Hay que entender que esta universidad no es como las otras universidades, tiene su ángel diferenciador, por ejemplo, a nivel administrativo tenemos directores que le reportan a los vicerrectores, en lo académico tenemos unos decanos que son iguales a los directores, pero no son, tienen la misma escala pero se manejan desde la parte administrativa y en los departamentos están los jefes de departamento que están al mismo nivel de los directores y que los coordinadores, se empiezan a mezclar y empieza a existir un desconocimiento.	<b>ESTRUCTURA ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  ORGANIZACIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA
	Que todas las personas que laboramos en la universidad hacemos parte de ella, esto se supone que es la base estratégica de la universidad, ese sentido de pertenencia, porque tenemos que tener claro ¿qué es lo que estamos aportando nosotros para el desarrollo de las metas de la universidad? haciendo que exista un orden entre lo académico y lo administrativo.	<b>ESTRUCTURA ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  CLIMA LABORAL
	Otro aspecto importante es tener claro la importancia de la interrelación entre los dos procesos, ya que pareciera que prevaleciera lo académico, y lo administrativo, se deja a un lado, haciendo que esto afecte ciertos procesos. Muchas veces hay unas incongruencias en lo académico y la preponderancia hace que a veces no se tenga la humildad para escuchar el planteamiento administrativo y no les importa si las cosas siguen mal; por eso esto parece como el encontronazo entre dos trenes, que deberían ir por la misma vía, pero no es así.	<b>ESTRUCTURA ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  ORGANIZACIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA

	<p>Para tener claro cuál es el problema de la desinformación de los procesos, es importante saber ¿Cómo se hace? y ¿cuándo se realiza cada uno de ellos? porque las personas no saben que deben hacer y aparte de esto no se preocupan por saberlo, asumiendo que es obligación de la universidad o del personal administrativo, generándose los choques y la problemática. En algunos casos está definido el proceso pero no se ha informado, o sencillamente la persona no se ha preocupado o ha tenido la molestia de informar, esto es en la parte administrativo docente y en la parte administrativa interna, entre departamentos y cargos se ve, reflejándose en lo que ha sido el desarrollo de la universidad.</p>	<p><b>ESTRUCTURA ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p>PROCESOS DE COMUNICACIÓN</p>
	<p>Por otra parte existe una incongruencia entre lo que es el trabajo que realiza el empleado o la parte administrativa y el propósito de este trabajo para la universidad; estas dos posiciones chocan porque no hay un punto real de partida y de llegada, generando en el empleado un desgaste por el trabajo y por la insatisfacción de cómo funcionan los procesos, lo cual se ha visto reflejando en los últimos proyectos desarrollados.</p>	<p><b>ESTRUCTURA ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p>ORGANIZACIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA</p>
	<p>Un docente por naturaleza es competitivo pero debe saber que el personal de servicio se encuentra allí para satisfacer sus deseos y progresos pero nunca lo debe ver como un rival. Es de recordar que la universidad, es una empresa y esto funciona si lo que se hace, sale bien y debido a los buenos resultados, estos resultados se comunican a otros y así sucesivamente; por lo tanto, no podemos estar sujetos a los comentarios que los profesores que se creen sabios, porque esto podría llegar a perjudicar en gran manera a la universidad.</p>	<p><b>ESTRUCTURA ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <p>CLIMA LABORAL</p>

	Se debe mirar cómo la información fluye, esta debe ser como un cuerpo humano y cada uno sabe que es lo que hay que hacer y cómo llevar a cabo ese protocolo, siendo el sistema el lugar donde todo se deposita, pero debe realizarse de la mejor manera porque si no da igual que la persona que lo haga sea sabia o no. A su vez debe haber gente que tome decisiones de cómo, es decir, cosas que no estaban previstas se deben incluir dentro del sistema para que todos las conozcan.	<b>ESTRUCTURA ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN
¿Qué valoración le daría a la actual estructura de UNIMET?	Mejorar la comunicación sería lo ideal para llegar a conocer la totalidad de la estructura. La solución para aquello de la comunicación; es designar responsables de los cambios que se hacen en el sistema, registrarlo y estableciendo así la información. Esto favorecería un control y una buena comunicación. Por ejemplo, en promoción de diplomados ha sucedido que no se sabe ni siquiera quién es el responsable de un diplomado (ya sea docente, departamento, etc.) todo por la falta de información y por ende de comunicación. Con esto mejoraríamos la interacción entre procesos académicos y administrativos siendo así más productivos.	<b>ESTRUCTURA ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  PROCESOS DE COMUNICACIÓN
	Se están delegando responsabilidades a personas que no les compete, lo cual no es justo (se menciona que se ve con frecuencia en el ámbito académico). Por ejemplo, dejarle a cargo a una secretaria el presupuesto de un área, cosa que no debe pasar.	<b>ESTRUCTURA ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA:</b>  ORGANIZACIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA